من
الفشل
إلى
النجاح

# حكمة الجنرالات

ومن
الهزيمة
إلى
النصر

كيف تتفوق في العمل والحياة

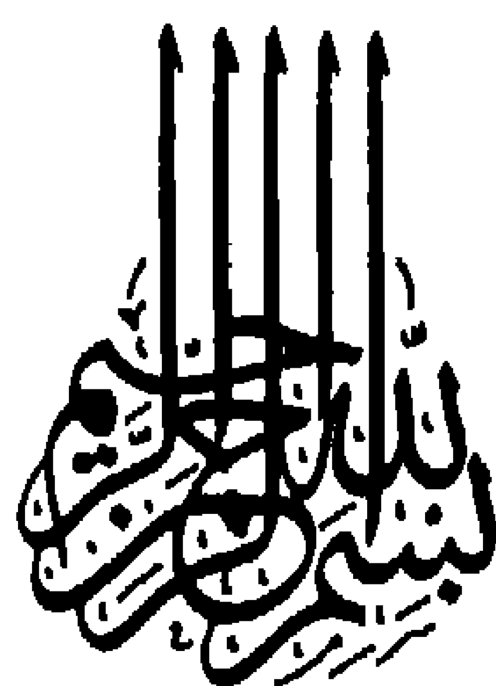
ويليام كوهين
لواء متقاعد بالجيش الأمريكي

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTO

من الفشل إلى النجاح

# حكمة الجنرالات

ومن الهزيمة إلى النصر



من
الفشل
إلى
النجاح

---

# حكمة الجنرالات

---

ومن
الهزيمة
إلى
النصر

كيف تتفوق في العمل والحياة

ويليام كوهين

لواء متقاعد بالجيش الأميركي

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore ليست مجرد مكتبة

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
not just a Bookstore

| | | |
|---|---|---|
| **المركز الرئيسي:** | | |
| ص.ب. ٣١٩٦ | تليفون | ٤٦٢٦٠٠٠ |
| الرياض١١٤٧١ | فاكس | ٤٦٥٦٣٦٣ |
| **المعارض: الرياض** | | |
| شارع العليا | تليفون | ٤٦٢٦٠٠٠ |
| شارع الأحساء | تليفون | ٤٧٧٣١٤٠ |
| شارع الأمير عبد الله | تليفون | ٢٦٤٥٨٠٧ |
| شارع عقبة بن نافع | تليفون | ٢٧٨٨٤١١ |
| **الخبر** | | |
| شارع الكورنيش | تليفون | ٨٩٤٣٣١١ |
| مجمع الراشد | تليفون | ٨٩٨٢٤٩١ |
| **الدمام** | | |
| الشارع الأول | تليفون | ٨٠٩٥٤٤١ |
| **الاحساء** | | |
| المبرز طريق الظهران | تليفون | ٥٣١١٥٠١ |
| **جدة** | | |
| شارع صاري | تليفون | ٦٨٢٧٦٦٦ |
| شارع فلسطين | تليفون | ٦٧٣٢٧٢٧ |
| **مكة المكرمة** | | |
| أسواق الحجاز | تليفون | ٥٦٠٦١١٦ |

موقعنا على الإنترنت

WWW. JarirBookstore.com

الطبعة الأولى

**٢٠٠٢**

FROM
ADVERSITY
TO
SUCCESS,

# WISDOM OF THE GENERALS

AND FROM
FEAR
TO
VICTORY

HOW TO TRIUMPH IN BUSINESS AND IN LIFE

WILLIAM A. COHEN, PH.D.
MAJOR GENERAL, USAFR, RET.

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore

Prentice Hall Press

# المحتويات

## الجزء الأول

## قبل المعركـــة



## الجزء الثانى

## المعركـــة

## الجزء الثالث

## تقرير ما بعد العمل

*" ادعُ ربك وأطلق ما تملك من ذخيرة "*

ـ هاول فورجى ، رجل الدين
علـى سـفينةأمريكية أثـناء
الهجوم اليابانى علـى ميناء
بيرل هاربور
٧ ديسمبر ١٩٤١

الجزء الأول

# قبل المعركة

## مقدمة

# لماذا نطبق حكمة الحروب
# على الممارسات المدنية

هل يمكن لمنظور المعركة أن يكون نموذجاً ناجحاً للنصح به لتحقيق النجاح فى حياتنا العملية والشخصية ؟ يا لها من فكرة غريبة ومرعبة . ما هى علاقة النجاح فى المعارك بالنجاح فى العمل والعلاقات العاطفية والبحث عن وظائف وتنشئة الأطفال ؟ سوف يعترض الكثيرون على مثل هذا المفهوم فى الحال وبشكل مباشر وصارم . فالحرب شيء بغيض وغير مرغوب فيه إطلاقاً . إنها شيء بشع يستنزف الموارد ويسبب شقاءاً وبؤساً لا مثيل له للإنسانية. فضلاً على ذلك ، ليس هناك سبب يستحق الموت من أجله . وعليه فإن اتخاذ أى وجه من أوجه الصراع كنموذج للممارسات الإنسانية يعد شيئاً بغيضاً جداً .

إن الكثيرين ممن يستخدمون المعارك كنموذج للنجاح فى مجالات التنافس الأخرى لديهم إدعاء رئيسى يعبر عنه بدقة فى عبارة " التجارة حرب " وأن التنافس فى أى مجال يتشابه فى صراعاته الحادة بدرجة تجعلنا ننظر إليه على أنه حرب فى حد ذاته .

ومما هو جدير بالذكر أن كثيراً من الضباط الأوائل يعترضون على هذه المسألة . وهم يدللون على ذلك بأنه ليس هناك منافسة تجارية تتطلب من المتنافسين أن يخاطروا بحياتهم بمثل هذه الكيفية لكى يفوزوا بها ، أو لكى يتعاملوا فى مثل هذا الوسط العنيف . على أى حال ، من المهم أن ندرك الأشياء موضوع الاعتراض هنا . إنها ليست أفكاراً أو مفاهيم تم اكتسابها من الحروب ويراد تطبيقها فى مجالات أخرى . وإنما هى قبول هذه المفاهيم كلها لأن ما يقال عن الأنشطة والصراعات في المجالات الأخري يتشابه مع ما يحدث في صراعات الحروب ، وهو شيء غير حقيقي إطلاقا.

يتفق معظم الضباط المحاربين علي أن الحرب شيء بشع ومكروه . في الحقيقة ، قد يكون الضباط هم أول من يقر ببشاعة الحرب ، لأنهم هم الذين يحاربون عند نشوب الحرب ويكونون أول من يعانون من ويلاتها . ومع ذلك ، تجد أن معظمهم يرفضون فكرة أنه ليس هناك سبب جدير بالموت من أجله . لنتفق أن الحرية شيء جدير بالحرب والموت من أجله ، وهو شيء يبدو بديهيا حتي أن معظمهم يؤكدون علي هذا بشدة . وبالمثل هناك أيضا أشياء أخري متأصلة ومترسخة في العقول ، بحيث يكون عدم الدخول في صراع من أجلها شيئاً أكثر بشاعة من الحرب ذاتها .

ومع ذلك ، وحتى إذا تقبلنا فكرة أن رفض كل شيء يدعو للحرب يعنى أننا نغلق الباب نهائياً على هذه القضية ، فما هو الشيء الإيجابى فى هذه القضية بالذات

وبالتحديد ؟ بمعنى ، ما النفع الذى سيعود علينا من شىء يعتبره الذين يعانون من ويلاته والمراقبون على حد سواء شيئاً مريعاً ومدمراً ؟

تعد الحرب أكثر الأنشطة الإنسانية شيوعاً . تشير إحدى الإحصائيات التى تسجل تاريخ البشرية كله على هذا الكوكب منذ سبعة آلاف عام ، إلى أن عدد الأيام التى مرت على هذا الكوكب بدون حرب فى مكان ما تقل عن مائة يوم . لقد تم تسخير الكثير من المجهودات الإنسانية الهائلة والتفكير ، وغير ذلك من المصادر الأخرى لمواجهة تحديات الانتصار فى المعارك الحربية . إن الثروات التى تم إنفاقها على الحروب تزيد كثيراً عما تم إنفاقه على أى من الجوانب الإنسانية الأخرى . كما أن أول صفحات تم تسجيلها فى تاريخ الإنسانية كانت عن الحروب . فقد اهتم الكثيرون من أكبر المفكرين بهذا الجانب من تاريخ الإنسانية ، ولا يحتاج المرء أكثر من أن يتصفح أحد كتب الديانات السماوية حتى يدرك أن علماء الدين لم يكونوا أقل اهتماماً به أيضاً . وفى رأيى ، وبعد كل هذا الوقت والطاقة والثروة وغيرها من المصادر الأخرى التى تم إهدارها كان من الجدير أن نعى بعض الدروس الصائبة والتى تم تطبيقها على المستوى العالمى ، بالإضافة إلى أن هذه الدروس لم يكن من الممكن استخلاصها من أى من الجوانب الإنسانية الأخرى . إن ما تم استثماره فى هذه الجوانب الأخرى يبدو ضئيلاً مقارنة بما تم استثماره فى مجال الحروب ، ذلك إن لم يكن لأى سبب آخر .

ومع ذلك ، هناك أسباب أخرى . فى مقدمة كتاب سابق عن فن القيادة ذكرت ما يلى " غالباً ما تمثل قيادة المعركة أعظم تحديات القيادة بالنسبة لأى قائد . ففى القتال تكون الأوضاع صارمة والمخاطر شديدة القسوة ولا توجد ظروف عمل جيدة . وفيه تندر الثقة بأى شىء بشكل لا تجده فى أى من الجوانب الإنسانية الأخرى " .

وفى المعارك قد يضطر الجنود إلى تنفيذ مهامهم فى ظروف صعبة من قلة الطعام والنوم ، ويتعرض الجميع لمخاطر كبيرة . حيث يفضل القادة والجند على حد سواء أن يكونوا فى مكان آخر ويفعلوا شيئاً آخر . فبينما يوجد هناك عباقرة حرب حقيقيين فى المعركة ، إلا أن الأغلبية العظمى ـ كما فى أغلب المنظمات ـ رجال ونساء عاديون ، فيكون هناك الكثير من غير المحترفين فى معظم المعارك . فكثير منهم غير مهيئين للعمل الذى يقومون به . وسواء المحترفون أو غير المحترفين فهم جميعاً يتعرضون للكثير من التوتر الذى يفوق أى توتر يتواجد فى أى من المواقع أو الأعمال المدنية . وعلاوة على ذلك ، فإن القادة لا يؤدون مهامهم وحسب ، ولكن يجب عليهم أيضاً أن يبذلوا أقصى جهد لديهم لحماية أرواح من يقودونهم فى نفس الوقت . ولذلك فإن المعارك هى " الوضع الأكثر سوءاً " الذى يمكن أن

يمارس فيه عمل . وليس غريباً أن الحوافز التقليدية مثل المرتب المرتفع والمزايا الجيدة والأمان الوظيفي ليست ذات جدوى كبيرة . فما يحدث في ميدان المعركة (١) يختلف عن الذى يحدث في ميدان العمل العادى .

لكننى لم أكن أول من لاحظوا أن مفاهيم المعركة يمكن تطبيقها على الأوضاع الأخرى . كانت أول الاستراتيجيات الحربية التى وضعت في القرن العشرين هى تلك التى وضعها الإنجليزى " ليدل هارت " . في تحليله لمئات من الحملات اكتشف " ليدل هارت " ما أطلق عليه" الطريق غير المباشر ". فقد وجد أن هناك احتمالاً أكبر لإدراك النجاح في المعركة بواسطة الهجوم على الهدف بطريقة غير مباشرة ، وذلك أفضل من مواجهته بشكل مباشر .

" عند دراسة سلسلة طويلة من الحملات الحربية ، كان أول ما أدركته هو تفوق الطريق غير المباشر على الطريق المباشر ، كنت أنظر من خلال الاستراتيجية وحسب . ولكن مع التفكير المتعمق ، بدأت أدرك أن الطريق غير المباشر يمكن تطبيقه بشكل أوسع ـ وأنه قانون للحياة في كل جوانبها ، إنها حقيقة فلسفية . يمكن رؤية إنجازاته كمفتاح للإنجازات العملية في التعامل مع أى مشكلة يكون العامل الإنسانى فيها مسيطراً ، وصراع الإرادات يجنح للانطلاق من الاهتمامات الأساسية للمصالح . في مثل كل هذه الحالات ، يثير الهجوم المباشر للأفكار الجديدة مقاومة عنيدة ، وهذا يزيد من صعوبة إحداث تغيير في المستقبل المتوقع . يمكننا إحداث التغيير أو التحول بسرعة وبسهولة أكثر وذلك بالتدفق غير المحسوس للأفكار المختلفة ، أو بواسطة نقاش يغير اتجاه المقاومة الغريزية ، إن الطريق غير المباشر هو بمثابة الأساس في عالم السياسة ، كما هو في عالم العلاقات العاطفية . هناك اقتراح في التجارة يقول إن هناك صفقة مضمونة وفعالة أكثر من أى طريقة مباشرة يمكن اتباعها . كما أنه شيء يضرب به المثل في أى مجال آخر ، وهو أن الطريقة الأكيدة لكسب تأييد جماعى لفكرة جديدة هى أن تقنع الشخص أن الفكرة فكرته هو ! وكما هو الحال في الحرب يكون الهدف إضعاف المقاومة قبل محاولة الهجوم وتحقيق النصر ، ويمكن تحقيق أفضل النتائج باستدراج الخصم خارج دفاعاته. (٢)

يدعى بيتر دركر ـ وهو المفكر الإدارى رقم واحد في عصرنا ـ وإن كان هناك جدل حول هذا ـ أن أول كتاب تصنيفى عن القيادة ، كتبه إكسنوفن منذ ألفى عام مضت ، ومازال هو

---

١ - ويليام كوهين . سمات الأبطال : القواعد الثمانية العالمية للقيادة ـ ص ١ ـ ٢

٢ - ليدل هارت ، استراتيجية ، طبعة منقحة . صفحة ١٨

أفضل الكتب . كان إكسنوفن جنرالاً وقد ظهر هذا فى كتابه ، وكان موضوعه عن صراع القيادة . وبالمثل يعد الكثيرون فيليب كوتلر رائداً فى وضع نظريات التسويق فى التجارة . وقد أخذ فيليب مناورات عسكرية مختلفة فى الهجوم والدفاع وطبقها على أنشطة التسويق ، وقد احتفظ بدلالاتها العسكرية كما هى .

يعرض كتاب " حكمة الجنرالات " أكثر من ثلاثمائة مساهمة من أكثر من مائة جنرال وأميرال مروراً بحقبات مختلفة تصل للأيام الأولى للتاريخ المسجل . وقد قمت بتصنيف هذا الكم الهائل من الحكمة فى أكثر من ستين مصنفاً من الشدة إلى النصر ، وأوضحت تطبيق ما قالته هذه العقول الرائعة عن الحروب على أوجه النشاطات الأخرى . فى الواقع ، إننى نادراً ما أنقب باحثاً عما هو كامن فى الشىء المطروح . إن أقل تأثير لتطبيق نصيحة هؤلاء السادة على أى من القضايا موضع الاهتمام يمكن أن يقدم عوناً هائلاً ورؤية واضحة لأى موضوع .

الجزء الثانى

# المعركة

## حكمة الجنرالات والأميرالات

*" استمع للنصيحة ، وتقبل التوجيه ، فقد تصبح حكيماً فى الأيام التالية "*

ـ قول مأثور

# الشدائد

*إن الحملات والمعارك ما هى إلا سلسلة طويلة من الصعاب التى يجب التغلب عليها مثل نقص المعدات ونقص الطعام والنقص فى هذا أو ذاك . إن القائد الحقيقى هو من يظهر كفاءته فى انتصاره على الشدائد التى تواجهه فى انتصاراته مهما كانت حدتها .*

*جنرال : جورج مارشال ـ الجيش الأمريكى*

*أنا جنرال حقيقى عندما أكون منتصراً ، هذا هو الحال مع الجميع ، ولكن عندما لا تكون منتصراً ـ وأنا لم أكن منتصراً دائماً ... ـ هنا يكمن الاختبار الحقيقى لقدرتك القيادية .*

*مارشال : ويليام سليم ـ الجيش البريطانى*

*من صفات الإنسان العادى ، أنه فى أوقات الخطر ، يرى الصعوبات أكثر وضوحاً من الميزات ويتحاشى مواطن الخطر .*

*عميد بحرى : ألفريد ماهان ـ البحرية الأمريكية*

*إن " الشدائد " هى الاسم الذى يطلق على الأشياء التى يكون من شأننا التغلب عليها .*

*أميرال : ج . كنج ـ البحرية الأمريكية*

*كم من أشياء كانت تبدو مستحيلة ، وبرغم ذلك أمكن تحقيقها بواسطة رجال أشداء لم يكن لديهم بديل للموت .*

*نابليون بونابرت ـ الإمبراطور الفرنسى*

ما الذى يمكن أن يكون أكثر صعوبة من إنجاز مهمة فى ميدان المعركة المليء بالتحديات ؟ ومع ذلك فإن هؤلاء الذين يتواجدون فى هذا الميدان نادراً ما يكون لديهم بديل . وكما أشار الجنرال مارشال ، فإن هذه الصعوبات متشعبة ، وقد يكون من بينها نقص فى الطعام والمعدات ومصادر أخرى غير كافية لأى من الإمدادات الأخرى سواء المادية أو البشرية ... وحتى النوم قد يواجهون نقصاً فيه ! أضف إلى ذلك ، أن هذه المشكلات ليست قصيرة الأجل ، بل قد تدوم طوال حملة بأكملها تستمر لشهور . وتحت هذه الظروف ، فإن القائد الحقيقى يواصل ويستمر برغم الشدائد .

تقول مارى كى آش الرئيسة الفخرية لشركة مستحضرات تجميل مارى كى ، المرأة التى اشتهرت بإعطاء سيارة كاديلاك وردية اللون لموظفى المبيعات الأكثر نجاحاً بشركتها ، تقول إن موظف المبيعات الناجح والقائد الناجح يتعلم كيف يحول المشكلات إلى فرص حقيقية . فقد قامت هى بذلك عندما توفى زوجها بأزمة قلبية ، قبل أسابيع قليلة من افتتاحها لمشروعها ، وخسرت بموته مصدر الدخل الذى كانت سوف تستند عليه وهى تنمى مشروعها . كانت قد استثمرت مدخراتها التى تبلغ خمسة آلاف دولار بالفعل . لذلك

فقد أوجدت الفرصة ، وأصرت على أن تحقق ربحاً فى الحال بدلاً من تحقيقه بعد عام . وقد حققت هذا ، وشيدت مؤسسة رأس مالها بليون دولار ، ومنحت الفرصة لعشرات الآلاف من السيدات لتحقيق دخل مرتفع فى الوقت الذى لا يستطيع كثيرون تحقيقه .

وكما قال نابليون بونابرت ، كم من أشياء تبدو مستحيلة وتصبح ممكنة إذا أصر الرجال أو النساء على التغلب على الشدائد وجعل هذه الأشياء ممكنة ؟

من المؤكد أن النجاح يكون من السهل تحقيقه عندما لا يكون أمامك صعوبات تتغلب عليها ، ولكن غالباً لا يكون هذا هو الحال مع الحياة . وقد لاحظ المارشال سليم أنه قد تم اعتباره أحد القادة البارعين عندما كان ناجحاً . المشكلة هى أن لديه كبواته أيضاً . كل شخص لديه مثلها ، ولكل منا مشاكله . وكما قال أحدهم ، ليس هناك حلم بدون تنين . المهم هو قتل هذا التنين والتغلب على الشدائد التى تواجهك ، والتى تعد الإختبار الحقيقى الذى يواجهك سواء أكنت فى ميدان المعركة أم تبيع مستحضرات تجميل مارى كى . وبعد ذلك ما أحلى النجاح .

لسوء الحظ ، إن الكثيرين لا يرون إلا التنين ، وييأسون . يا لها من مأساة ! كم كان سيصبح شيئاً سيئاً لمارى كى إذا كانت قد ركزت فقط على الحظ العاثر فى الموت المفاجئ لزوجها ، وضياع الدخل المادى الذى كانت تعتمد عليه . ماذا كان سيحدث لو أنها يئست . كثير غيرها كانوا سييأسون . كم سيكون ذلك مؤلماً لعشرات الآلاف من السيدات اللاتى استفدن من الفرص التى أتاحتها ، وللايين العملاء الذين يثقون فى منتجاتها . لقد وجد الأميرال ماهان أن الأشخاص البسطاء يرون السلبيات بوضوح كبير ، ولذلك فهم يتحاشون المخاطر ، ويتوقفون بسبب الصعاب التي يرون أنها ضخمة جداً . ومع ذلك ، يقول الأميرال كنج إن الصعوبات هي وببساطة الاسم الذى يطلق على الأشياء التى يكون من شأننا التغلب عليها.

منذ سنوات مضت ، عندما كنت طالباً عسكرياً في عامه الأول في الجانب الغربي ، قيل لنا إن الرد الوحيد المقبول الذى علينا أن نجيب به على رائد الفصل هو " تمام سيدى " " لا سيدى " و " عفواً سيدى " كان هذا صعباً في البداية . كانت خبرتنا السابقة في المنزل والمدرسة قد علمتنا أن نجيب على أى انتقاد باختلاق الأعذار في الحال . أما الآن فقد تعلمنا أنه لا أعذار ، بغض النظر عن الصعوبات والشدائد التى نواجهها وما كان أكثرها .

ربما تعتقد الآن أن في هذا شيئاً من المبالغة . ولكن مع كل ذلك فهناك أحياناً أسباب حقيقية وقوانين مادية للإنسان والطبيعة لا يمكن التغلب عليها . بالفعل لا توجد هناك

أعـذار يـا سـيدى . دعـنى أخبرك بشئ ما ، إن هذا السلوك المبالغ فيه وكوننا نعاقب على أى كسر للقواعد نكون مسئولين عنها ، قد علمنى درساً في المسئولية دام معى طيلة حياتى . وكنت قد تعلمت قبل ذلك أن الشدة تعنى أن هناك دائماً عذراً ما . أما بعد ذلك فقد تعلمت عكـس هـذا . أعتقد أنه لابد أن يكون هناك طريقة ما للتغلب على الصعاب والشدائد في أى موقـف إذا أنـا تجلـدت بشـكل كـاف . أتـدرى مـاذا ؟ وجـدت أن هـذا حقـيقى في أغلـب الحالات .

وقـد توصـل إلى نفس هذه النتيجة كثير من الأشخاص الناجحين الذين قابلتهم في حياتى سـواء مـن داخـل أو خـارج العسـكرية . فهـم يشـعرون أن هـناك دائمـاً طريقة ما . ذلك أن الأشـخاص الـناجحين يفعلـون مـا لا يفعله غير الناجحين . وقد قمت بتعديل هذا في مجال الإدارة لكـى يوضـح شـيئاً بسـيطاً وهـو أن القـادة الناجحين يفعلون ما لا يفعله القادة الأقل نجاحـاً . في الواقـع ، هـذه حقـيقة تنطـبق على كل الأنشطة والمجالات الإنسانية . يواجه الـناجحون مـن الـرجال والنسـاء الشدائد بنفس الدرجة التى يواجهها بها الآخرون . لكنهم يؤمنون أن هناك دائماً طريقة ما للتغلب عليها .

عن الشدائد ، تقول حكمة الجنرالات :

- ✯ إن المشـاريع الـناجحة جميعها ما هى إلا سلسلة طويلة من الشدائد التى يجب التغلب عليها .
- ✯ عـلى عكـس مـا يقـال مـن أنـه من غير الطبيعى أن نواجه شدائد ، إنه شئ طبيعي ، ووظيفتنا هي التغلب عليها .
- ✯ لـيس الاختـبار الحقـيقي هـو أن نـنجح دون وجود شدائد ، وإنما أن نحقق النجاح في وجودها .
- ✯ عـندما نواجـه مـثل هـذه التحديات وننظر إليها بطريقة تشعرنا أنه ليس لدينا بديل ، وأنه لن يكون هناك عذر ، في هذا الوقت يمكننا أن نحقق المستحيل .

# العدوانية

*من الأفضل أن تتصرف بسرعة وتخطئ على أن تتردد حتى يفوت أوان التصرف .*

جنرال : كارل فون كلايوزوتز ـ جيش بروسيا

*المبادرة هي القانون الذى يحكم الحرب .*

المارشال : فردناد فوش ـ الجيش الفرنسى

*أعتقد أن بلادنا سوف تغفر في الحال لأى ضابط مهاجمته للعدو على أن يتركه وشأنه .*

أميرال : هوراتيو نيلسون ـ البحرية الملكية

*أنا لا أنصح بالتهور ، لكننى أشجع التصميم والصراع الحقيقى ، بأقل إصابات ممكنة .*

جنرال : فيليب شريدان ـ الجيش الأمريكي

*حدد مكان عدوك ، واهجم عليه بأسرع ما يمكنك وكلما أمكنك وواصل التقدم .*

جنرال : يوليسيس جرانت ـ الجيش الأمريكى

قد يبدو للبعض أن كلمة " عدوانية " لها مدلول سلبي . ربما يرتبط هذا في أذهاننا بمندوب مبيعات يتحدث بسرعة محاولاً أن يغرينا بشراء شئ ما . أو ربما تتجه أفكارنا إلى شخص بغيض نعرفه يحاول دائماً أن يرعب الآخرين . إن لفظ " عدوانية " يستعمل في العسكرية بطريقة مختلفة تماماً . إنه يصف الشخص شديد الفاعلية في إنجاز أى مهمة أو عمل . فهذا الشخص لا يتردد أبداً ، بل يناضل بفاعلية ويتبع خطوات إيجابية في كل موقف حتى يصل إلى النجاح . لا يجدر بهذا الشخص أن يتردد أبداً ، فكما قال جنرال كلايوزوتز ، " من الأفضل أن تخطئ على أن تتردد فى التصرف حتى يفوت الأوان " .

كثيراً ما نرجئ اتخاذ قرار ما حتى يُتخذ لنا القرار . وبدلاً من أن نأخذ بزمام أمورنا ، نضع أنفسنا في أيدى القدر . لماذا نفعل هذا ؟ نفعله غالباً لأننا نخاف أن نخطئ . ومع ذلك فإن التأخير أسوأ ، لأننا عندما نستسلم للقدر ، نادراً ما يصل بنا إلى النتيجة التى نرجوها . ولهذا قال جنرال كلايوزوتز إنه من الأفضل دائماً أن تأخذ بزمام المبادرة . ويتفق معه مارشال فوش في هذا ، فهو يخبرنا أن المبادرة هي القانون الذى يحكم الحرب . ولكن في الحقيقة ، إن المبادرة تحكم كل أمور حياتنا الأخرى .

كم من الأفكار الرائعة التى كانت لدينا وأرجأنا طرحها أو تنفيذها حتى " التوقيت المناسب " ولكن هذا الوقت المناسب لا يأتى أبداً ، وفي يوم ما نصاب بالإحباط لأن شخصاً ما قد أخذ " فكرتنا " هذه وطرحها بالسوق .

لم يستول أحد على فكرتك . إن مشكلتك في هذا الشأن هي نقص في العدوانية . يرى لورد نيلسون أميرال البحار الإنجليزي العظيم أثناء حروب نابليون أن الأمر كان سيصبح أفضل كثيراً إذا بادرت بالهجوم على العدو (تتبع الفرصة بعدوانية) لا أن تتوانى بسبب توجسك من العواقب المستترة أو لأن المعلومات التى لديك غير كافية.

كتبت ذات مرة كتاباً أسميته " تحقيق الهدف " مع رجل الأعمال جوزيف كوزمان . حقق جوزيف ثروة من منتجاته المختلفة مثل قاتل الحشرات . لقد قام ببيع الملايين من منتجاته وحقق ملايين الدولارات على مر السنين . ومع ذلك كان دخول جوزيف إلى عالم التجارة ليس فقط بدون ماجيستير فى الإدارة ، ولكن بدون أى شهادات على الإطلاق . لقد اقتحم عالم التجارة ولم يتردد ، وتعلم كل ما يستطيع أن يتعلمه بمرور الوقت .

بالطبع كان جوزيف يفضل أن يحصل على دراسات جيدة في مجال التجارة قبل أن يبدأ ... وقد حصل بالفعل على مؤهل متخصص فيما بعد في حياته . لكنه لم يدع أى شئ يقف في طريق ما يريده . لقد أخطأ كثيراً ، لكنه حقق أيضاً ملايين كثيرة . أنا لا أدرى إذا كان جوزيف يعرف ما قاله جنرال شريدان عن الحملات أثناء الحرب الأهلية . لم ينصح الجنرال بالتهور ، لكنه وبالتأكيد كان يدرك تماماً أنك لا تستطيع أن تكسب معركة بدون حرب . نعم ، سيكون هناك للأسف خسائر في الطريق لتحقيق ذلك .

كان جنرال شريدان قد تدرب كضابط مشاة . وكانت خدمته السابقة كلها في هذا المجال . ولكن هذا لم يمنعه من أن يصبح قائد فرسان بالإنابة . قال الرئيس إبراهام لنكولن للجنرال فيليب شريدان " صغير الحجم " إنه قبل مقابلته إياه كان يعتقد أن قائد الفرسان لابد أن يكون أكثر من ستة أقدام طولاً ، لكنه أدرك الآن أن خمسة أقدام وأربع بوصات ـ وهى طول شريدان ـ تبدو مناسبة تماماً . ربما لا تتطابق خبرة ومواصفات شريدان الجسمانية تماماً مع مواصفات الفرسان ، لكن ما أهمية ذلك ؟ لقد كان ناجحاً على أى حال . لقد كان عدوانياً ومع بعض الاعتبارات الواجبة ، كان أيضاً مقداماً .

أما القائد ، جنرال جرانت ، فهو الذى يخبرنا أن المفتاح بسيط . وهو أن تصل للعدو وتهاجمه ، وتستمر في مهاجمته . في المفهوم العام لم يكن جنرال جرانت يتحدث عن العدو بقدر ما كان يتحدث عن الفرصة ، يجب أن تجد الفرصة ، ثم تتبعها ، وتستمر في ملاحقتها حتى تحصل عليها . إن هذا ينطبق على أى شخص يريد أن يبدأ عملاً أو مشروعاً . وينطبق كذلك على أى مستثمر يبحث عن فرصة لتحقيق ثروة . لهذا فإن العدوانية ليست بالشىء السىء وإذا قمنا بتبنى هذا المفهوم ، فسوف تساعدنا فى الوصول إلى أى هدف أو غرض نرجوه .

وعن العدوانية تقول حكمة الجنرالات :

- ✯ لا تتردد ، بادر بالتصرف .
- ✯ لا تقلق بشأن الأخطاء المستترة ، فأنت فاعلها لا جدال ـ خذ بزمام المبادرة.
- ✯ إن مفتاح النجاح هو العثور على الفرصة ، ثم ملاحقتها والاستمرار في ملاحقتها حتى تتحقق النتيجة المرغوبة .

# السلوك

*فـي الحـروب تمـثل الاعتـبارات المـعنوية ثلاثـة أرباع اللعبة ، أما ما يتعلق بتوازن القوة البشرية فيمثل الربع المتبقى فقط .*

نابليون بونابرت ـ إمبراطور فرنسا

*لا تقارن قواتك البشرية بقوات العدو ، فالمعنويات لا يجب أن تقارن بالماديات.*

جنرال : سيمون بوليفيار ـ ثائر أمريكا الجنوبية

*إنهـا الـنظرة الـباردة الـمتوهجة في عـين المهاجم ، وليس سنان الحربة المصوبة هى التى تقوم بفعل كل شيء.*

جنرال : جورج باتون ـ الجيش الأمريكى

*إنه سلوكك ، والشك بأنك تطور خططاً جريئة ضده ، هو الذى ينطلى على عدوك .*

فريدريك الأعظم ـ إمبراطور ألمانى

*إن الذى يعتد به ليس هو عدد الأقدام في المعركة ، ولكن قدر الحماس الذى تحمله هذه الأقدام .*

جنرال : إيزنهاور ـ الجيش الأمريكى

إن مـن يسـلك سـلوكاً مناسـباً مـن المسـتحيل أن ينتصر . وذلك لأن هناك اعتبارات أكبر كـثيراً ممـا قـد تتخـيله . يقـول نابلـيون إن ثلاثة أرباع اللعبة في السلوك . أتعتقد أن هناك مبالغة في هذا ؟

إننـى أعمـل مستشـاراً وعضـواً في مجلـس المستشـارين الأكاديمـيين لشركة تسمى فيكتور للتسويق . وهى شركة تحقق مبيعات أكثر من مائة مليون دولار ، وهم يبيعون في المقام الأول منتجاً من الدرجة الأولى : سكين عالى الجودة تحت اسم تجارى " كوتكو " . وهى سكاكين مطبخ في المقام الأول ، لكن أحد فروعهم قد صنع السكين العالمى الشهير الخاص بالأساطيل البحرية ، وذلك أثناء الحرب العالمية الثانية .

تهـتم شـركة فيكـتور بـالعمل مع الأكاديميين بشكل خاص ، لأن أغلب موظفى المبيعات لديهـم طـلاب يعملـون جـزءاً من الوقت ، وبشكل عملى فإن كل إدارة شركة فيكتور وحتى رئيس الشركة كانوا يوماً مندوبي مبيعات .

وقـد كنـت من المؤيدين جداً لشركة فيكتور قبل أن أصبح مستشاراً لها بوقت طويل وذلك لـمـا كـانوا يعـلمونه لطلابـي : مـن تحديـد الهدف وإدارة الوقت والالتزام والقيادة وغير ذلك الكثير والكثير . ولكن ربما الأكثر أهمية من كل هذا هو سلوك النصر الذى يكتسبونه .

دعني أضرب لك مثلاً . منذ عامين ، كان هناك طالب صغير اسمه زاك لتسكى يريد أن يلتحق بالجامعة . كان زاك قد أصبح مندوب مبيعات ناجحاً جداً لدى شركة فيكتور . لم يكن لديه خيار آخر ، لأن نفقات دراسته كانت مرتفعة . أراد زاك أن يلتحق بكلية الطب بعد تخرجه من المرحلة الثانوية لكن سوء الحظ أن العمل المضنى وتحقيق مجموع درجات مرتفع لا يتفقان . وهذا ما حدث بالفعل ، لم يحصل زاك على المجموع المطلوب ، ولم يُقبل في أى تخصص مميز . لكن كان لديه السلوك الإيجابي القوى ، وإيمانه بنفسه الذى اكتسبهما من عمله كمندوب مبيعات لدى شركة فيكتور . وعندما رُفض من كلية الطب التى اختارها ، اتصل بعميد الكلية وطلب إذا كان من الممكن أن يقابله وجهاً لوجه . وافق العميد على المقابلة على مضض ، وهو على يقين أنه ليس هناك مجال لالتحاقه بكلية الطب بمجموعه هذا . كان هناك أماكن كثيرة ، وكان هناك أيضاً منافسة كبيرة عليها . لكن على أى حال أقنع زاك العميد بمقابلته إياه .

وفي المقابلة شرح زاك للعميد كيف أنه كان عليه أن يعمل حتى يستطيع أن يلتحق بالكلية . وعرض عليه سجل تقديراته كمندوب مبيعات . وأوضح له أن النجاح الذى حققه في بيع السكاكين علمه دروساً يمكن تطبيقها في مجالات أخرى لتعطى القدرة على النجاح في كلية الطب أو حتى بعد ذلك . تأثر العميد بحديث زاك وأخبره بذلك . لكن ، ليس هناك أماكن متاحة . وعليه فقط نصحه بأن يُعد نفسه أكثر وأن يتقدم مرة أخرى العام التالى ، ومع ذلك كان ما يزال لديه بعض الأمل .

عاد زاك إلى بيته في مدينة كاليفورنيا وعزم على اتباع نصيحة العميد . وكان ينوى أن يتقدم مرة أخرى في العام التالى . ومن ناحية أخرى ، وقبل بدء الدراسة في كلية الطب بثلاثة أيام ، وصل إلى زاك تلغراف من مكتب العميد . كان أحد المتقدمين الذين قد قبلوا بالفعل في الكلية قد ألغى التحاقه بها في اللحظة الأخيرة . وكان التلغراف يخبره بأن يكون هناك في خلال ثلاثة أيام . بسبب سلوك زاك الذى لا يقهر ، استطاع أن يحقق المستحيل وأن يلتحق بكلية الطب بمجموع أقل من المجموع المطلوب . وكانت تقديراته في العام الأول ممتازة في جميع العلوم .

يقول سيمون بوليفيار لا تحمل نفسك مشقة مقارنة الماديات بالمعنويات ، فإنه لا يمكنك عمل ذلك . أما باتون فينصحنا بأن ننظر إلى البريق في العيون وليس إلى الحربة . اعتقد أن هذا هو ما فعله العميد عندما اتخذ قراره بقبول هذا الشاب الصغير في كلية الطب على الرغم من مجموع درجاته .

مـاذا عن خصومنا ؟ هل يتأثرون بسلوكنا ؟ عليك أن تتأكد من هذا . لقد عملت مع كثير مـن الشـركات ، وكنـت عضواً بكثير من مجالس الإدارات حتى أنه يمكننى أن أسلم بما لا يـدع مجـالاً للشـك بـأن مجـرد وجـود أفراد بعينهم في معسكر الخصم كاف لأن يفقدنا النوم ليال طوال ، وأن يقوم بتقسيم موارد بملايين الدولارات .

لقـد أوضـح لنا إيزنهاور هذا بشكل جلى . فالذى يقوله هو أنه لا يهم ما لدينا من موارد أو من نقص فيها . الأهم هو سلوكنا . ثلاثة إلى واحد إذا اتفقنا مع نابليون .

عن السلوك ، تقول حكمة الجنرالات :

- السلوك أكثر أهمية من الحقائق المادية ذاتها .
- لا تقلق بشأن ما لديك أو ما تفتقده ، الأهم هو الرغبة التى بداخلك .
- إذا كنت حقاً تريد شيئاً ما ، اسعَ إليه ـ لا تدع أى شئ أو أى شخص يثبط من عزمك بقوله إنك لن تقدر على هذا .

# الجسارة

*لا يوجد مستحيل في الحروب ، شريطة أن تتصرف بجرأة .*

جنرال : جورج باتون ـ الجيش الأمريكى

*يكمن الأمان في الجرأة والجسارة .*

نابليون بونابرت ـ إمبراطور فرنسا

*إن هجوماً قوياً وجسوراً يكسب الكثير من القضايا المشوشة .*

جنرال : إرا إيكر ـ القوات الجوية الأمريكية

*اللعنة على الطربيد ! تقدم بأقصى سرعة !*

أميرال : ديفيد فاراجت ـ البحرية الأمريكية.

*عندما يكتنف الوقف غموضاً ، عليك بالهجوم*

كولونيل جنرال : هينز جوديريان ـ الجيش الألماني

إذا بحثنا عن معنى كلمة " جسارة " في القاموس سنجد أن معناها هو الجرأة والإقدام . كن جسوراً ، كما يخبرنا جنرال باتون ، وسوف تتمكن من تحقيق المستحيل . إذا كان الموقف غير واضح أو يكتنفه الشك ، كن جسوراً ، هذا ما يقوله جنرال ألماني في الحرب العالمية الثانية وهو الجنرال هينز جوديريان . إن هجوماً قوياً وجسوراً يكسب حتى القضايا المشوشة ، هكذا يؤكد جنرال إرا إيكر ، الذى قاد ذات يوم الهجوم العظيم للقوات الجوية في هجمات ضد هتلر " حصن أوروبا " . هل تواجه العملية التى تقوم بها مخاطر وشدائد ؟ تصرف بجرأة . هنا يكمن الأمان ، هكذا يخبرنا نابليون.

كان سليمنت ستون يمتلك وكالة للتأمينات في شيكاغو . وكان قد حصل على حق بيع التأمينات لواحدة من أكبر الشركات الأمريكية ، وكان يبلى بلاءً حسناً في هذا . ولكن المشكلة هى أن عملاءه قد تصرفوا بشكل أفضل ، وهو أنهم بدأوا في الاستغناء عن الوكالات الوسيطة . وتعاملوا مع الشركة الأم ، وهي الشركة التى كانت تبيع لها وكالة ستون . وبينما كان يقضى أجازته وصل إلى علم ستون أن هذه الشركة سوف تنهى العقد الذى بينها وبينه في خلال يومين . وكان هذا العقد لسوء الحظ يمثل نسبة كبيرة من أعمال ستون . رأى الكثير من العاملين لديه أن البديل الوحيد هو إشهار إفلاسه ، وشرعوا في البحث عن وظائف جديدة . ولكنه لم يفعل ذلك وذهب لمقابلة رئيس الشركة وأقنعه بأن يمنحه عدة أسابيع إضافية قبل أن يتوقف عن بيع التأمينات الخاصة بهم . وفي خلال هذا الوقت

تصرف ستون بجسارة كبيرة ، وأنشأ شركة للتأمينات خاصة به . وقد وصلت مبيعات شركته حالياً إلى ٦ بليون دولار سنوياً ويعمل بها ٢٧,٠٠٠ موظفاً .

قاد الأميرال فاراجت معركة موبيل باى في الخامس من أغسطس سنة ١٨٦٤ . وكان الأسطول الذى يقوده يتكون من أربع سفن مدرعة وأربع عشرة سفينة خشبية ، وقد قيد نفسه في حبال أشرعة الصوارى للبارجة الخاصة به " يو إس إس هارت فورد " وبينما كان يقوم بالعبور تحت طلقات المدافع المميتة للقوات المدافعة عن ميناء موبيل انفجر لغم في سفينة المقدمة " يو إس إس تيكومسب " . وقد أوقف هذا تقدم أسطوله . اقترح بعض الضباط الانسحاب الفورى . ولم يوافق جنرال فاراجت على هذا . بل وجه البارجة الخاصة به" هارت فورد " إلى داخل حقل الألغام ليفسح الطريق ، وأعطى الأمر الشهير " اللعنة على الطربيد ! انطلق بأقصى سرعة ! " لم تنفجر الألغام الأخرى ، ودخل فاراجت ميناء موبيل منتصراً .

إن الدرس الذى أعطاه لنا جنرال فاراجت يتردد صداه عبر السنين . كم مرة وجدنا أنفسنا وقد أحجمنا عن التقدم بسبب أضرار كبيرة تسبب فيها لغم انفجر في طريق وصولنا إلى هدف ما ؟ بالتأكيد إن هذا يخبرنا أحياناً أنه يجب علينا البحث عن طريق آخر . على أى حال ، ليس هذا هو الصواب دائماً . ليس هناك ما يؤكد أننا سنصطدم بألغام أخرى ، أو أنها ستنفجر إذا حدث واصطدمنا بها ، أو حتى إذا كان هناك ألغام أخرى . أحياناً يكون من الأفضل أن نعطى هذا الأمر ببساطة " اللعنة على الطربيد ! انطلق بأقصى سرعة ! " ونواصل التقدم .

عندما فاجأ الألمان الحلفاء بالهجوم المفاجئ في نهاية الحرب العالمية الثانية في شتاء عامى ١٩٤٤- ١٩٤٥ ، أُصيب الجميع بالارتباك . وأخذ القادة يحسبون إلى أى مدى يتراجعون قبل أن يعيد الحلفاء تنظيم خطوطهم ليدافعوا عن أنفسهم ضد الألمان . الوحيد الذى لم يتحدث عن الانسحاب هو باتون ، لكنه تحدث عن الهجوم . أقنع زملاءه بهذا وحصل على سلطة سمحت له أن يدور حول محور تقدم جنده المرهقين بنسبة تسعين درجة ، وأن يشن هجوماً يهجم به بجسارة على القوات الألمانية من الجانب . لقد حولت جسارة باتون الهزيمة إلى نصر عظيم ساهم في تقصير أمد الحرب .

وعن الجسارة تقول حكمة الجنرالات

✯ عندما يكون الموقف غير واضح ، تصرف بجسارة .

- ★ عندما يكون الموقف غامضاً ، تصرف بجسارة ـ ففي الجسارة يكمن الأمان .
- ★ عندما يكون هناك عقبات ، تصرف بجسارة .
- ★ إذا كنت تريد تحقيق المستحيل ، يجب أن تتصرف بجسارة .

# الرعاية

*عندما يخلد كل الرجال إلى خيامهم ، ساعتها فقط يأوى القائد إلى فراشه ، وعندما ينتهى الطباخون من عملهم ، ساعتها فقط يذهب لتناول طعامه*

تاى هانج شيانج شانج ـ جنرال صيني قديم

*إذا أردت أن تكون محبوباً من جنودك ، لا تقودهم إلى مذبحة.*

فريدريك الأعظم ـ إمبراطور ألماني

*إن القراءة المتأنية للتاريخ تنبئنا أن الرجل الذى يصل إلى المجد العسكرى هو من يستطيع أن يقنع جنوده أنه يضعهم في المقدمة قبل أى شئ آخر .*

جنرال : ماكسويل ـ الجيش الأمريكي.

*يسعد الناس كثيراً أن يطيعوا الرجل الذى يعتقدون أنه يفكر جدياً في مصالحهم أكثر مما يفكرون هم فيها .*

جنرال : إكسنوفن ـ جنرال إغريقى قديم

*ابسط حمايتك ورعايتك للرجال أولاً ، شاركهم متاعبهم بدون تذمر ، وعندما يحين وقت الاختبار سوف تجد أنهم يحملون لك إعجاباً واحتراماً حقيقياً .*

جنرال : الكسندر باتش ـ الجيش الأمريكي.

يعطينا القادة العسكريون دروساً قيمة عن الرعاية على مر العصور . الرعاية هي الاهتمام بمن هم تحت إمرتك ومن تكون مسئولاً عنهم . إنها تعنى الاهتمام بعملائك . إنها تعنى أيضاً الاهتمام بالآخرين ورعايتهم أكثر مما تهتم بنفسك .

مروراً بالجنرالات الأوائل مثل إكسنوفن وتاى هانج شيانج تانج وحتى العصر الحديث ، جميعهم يقولون نفس الشئ . إذا أردت أن تكون قائداً حقيقياً لابد أن تضع دائماً مصالح من هم في إمرتك قبل مصلحتك الشخصية.

أنا أدرك للأسف أن القادة في كثير من المؤسسات لا يظهرون هذا المستوى من الرعاية ، فهم لا يشاركون في المتاعب ، كما ينصح جنرال باتش . ناهيك عن أنهم يأكلون بعد أن ينتهى الجميع من هذا ، كما يطلب جنرال شيانج تانج ، فهم يأكلون أولاً وينامون أولاً ويحصلون على المزايا الأخرى لمناصبهم مما يُظهر نقصاً كبيراً في ميلهم للعناية بهؤلاء الذين يعملون في خدمتهم .

هل أنت واحد ممن يعملون تحت رئاسة مثل هذا القائد ؟ حسناً ، ماذا تشعر حيال تصرفاته هذه ؟ هل يشجعك سلوك رئيسك هذا الذى ينقصه الاهتمام بمرءوسيه ورعايتهم على أن تؤدى أعمالاً جليلة لمؤسستك ؟ في الواقع أنا أشك فى ذلك .

ينطبق حديثنا هذا على الرؤساء غير الرسميين ، وهم أفراد يحتلون مناصب غير رسمية في الشركة ، إلا أنهم قادة . وأحد الأسباب التي تجعل مثل هؤلاء القادة " غير المتوجين " قادرين على أن يجعلوا الآخرين يتبعونهم هو أنهم يظهرون قدراً من الاهتمام بالآخرين وهكذا في المقابل يهتم الآخرون بهم ، ويصبحون على استعداد لاتباعهم .

قبل أن تستفيد من الآخرين الذين تريد أن تحثهم على هذا ، من الأفضل لك أولاً أن تفكر قليلاً في نتائج قراءات وتأملات جنرال ماكسويل . إن الرجل الذى يصل إلى المجد العسكرى هو من يستطيع أن يقنع جنوده أنه يضعهم في المقدمة وقبل أى شئ آخر .

ولكن هل هم حقيقة قبل أى شئ آخر ؟ حسناً ، لا . هناك أيضاً رسالة المؤسسة ، أحياناً يجب أن تأتى الرسالة أولاً ، قبل هؤلاء الأشخاص الرائعين الذين تعنى بهم . لا ضير في هذا ، طالما أن الرسالة تأتى قبلك أنت أيضاً ، ولا تكون مجرد دافع تستخدمه لتعزيز موقفك أنت . هنا يجب أن تفكر في نصيحة فريدريك الأعظم : إذا أردت أن تكون محبوباً ومحترماً ، فلا يجب عليك إطلاقاً أن تقود جنودك لمذبحة ، أو فشل أو فقدان لوظائفهم . جزء من هذا يتعلق بالكفاءة ، وهى شئ سنتحدث عنه بإسهاب فيما بعد . لكن الجزء الأعظم فيه هو ألا تضحى بهم لأسباب غبية. وهذا هو خطأ وضع الرسالة أولاً ، الذى يفسد بالتأكيد أى مظهر للرعاية .

وعن الرعاية تقول حكمة الجنرالات :

- ✯ اهتم دائماً بمن هم في إمرتك وبكل الطرق .
- ✯ ضع مصلحة هؤلاء الذين يعملون تحت رئاستك ومصلحة عملائك قبل مصلحتك الخاصة .
- ✯ نعم ، تأتى الرسالة أولاً ، لكن دون استغلالها لتعزيز موقفك أو تحقيق مصلحتك الخاصة .

# التغيير

*أخبرك المتحدثون في حفل التخرج أنه عليك أن تخرج وتغير العالم . حسناً لديك عام واحد تفعل فيه هذا . ففي العام القادم سوف تتخرج دفعة جديدة وسيتم إخبارهم نفس الشئ .*

أميرال : هيمان ريكوفر ـ البحرية الأمريكية.

*ربما يصرون على أخطائهم لبعض الوقت ، ويسلمون بالهزيمة التكررة ، قبل أن يروضوا أنفسهم على مثل هذا التغيير ـ وهكذا فإن المقاومة هي مسلك كل الشعوب لكى تتخلى عن عاداتها القديمة .*

مارشال : موريس كومت ـ الجيش الفرنسي

*كما أن التسول لا يستطيع أن يتقبل الحمام ، كذلك لا يستطيع الجنرال العادى أن يتقبل أى تغيير لفكرة سبق اقتناعه بها ، فالتغيير بالنسبة لعقله مثل بقع القطران على الفراش .*

جنرال : جى . إف . سى . فيلر ـ الجيش البريطاني

*ليس للحروب قانون مطلق يستعصى على الاستثناء .*

نابليون بونابرت ـ إمبراطور فرنسا

*إن معتقدات الأمس لم تعد تطبق اليوم ... لابد وأن نفكر بلغة الغد . لابد أن تضع في اعتبارك أن القوات الجوية ذاتها من المكن أن تصبح طرازاً قديماً في المستقبل .*

جنرال : هنرى أرنولد ـ القوات الجوية الأمريكية

إننا نخشى التغيير أكثر من أى شئ آخر ، ليس هناك شك في هذا . إنها طبيعة النفس البشرية . هناك شعور بالراحة عندما نقوم بعمل الأشياء بنفس الطريقة التى اعتدنا عليها دائماً كوسيلة للحفاظ على تواصل الماضى حتي لو كانت الطرق القديمة خطأ . يقول بيتر دراكر ، أستاذى وصديقى وربما كان أعظم مفكراً إدارياً في عصرنا ، إن المؤسسة التى تستمر في عمل الأشياء التى جعلتها تنجح فى الماضى ، مهما كان حجم هذا النجاح ، سوف ينتهى بها الحال للفشل . يا له من اتهام ! هذا يعنى أنه على كل مؤسسة أن تتغير وإلا فشلت . لماذا تبدو الصورة على هذا الحال ؟ لأن بيئتنا هى واحدة من البيئات المتغيرة بشكل مستمر ، فتكنولوجيا اليوم ليست هى تكنولوجيات الأمس ،وسلوكنا وأفكارنا ومعتقداتنا تتغير مع الوقت . شاهدت مؤخراً فيلماً وثائقياً عن التدخين ، يشير الفيلم إلى أن قسماً كبيراً من المجتمع الطبي كان يعتقد أنه ليس هناك ضرر من التدخين ، ولقد أظهر الفيلم أحد الأطباء وهو يضحك من هؤلاء الذين يعتقدون أن التدخين ضار قائلاً " إن تدخين السجائر لا يزيد ضرره عن تناول ثمار الطماطم " . إن ثياب البحر التى يرتديها الرجال والنساء في أيامنا هذه لو أنها ظهرت في أيام أجدادنا لتم القبض عليهم بتهمة الفعل

الفاضح . هناك منافسون لم يكن لهم وجود من قبل يظهرون فجأة من أى تجارة أخرى ليواجهونا بعد أن نكون قد سيطرنا على الميدان . ولذلك فإن التغيير في البيئة شئ حتمى . ويجب علينا أن نؤقلم أنفسنا على هذا التغيير وإلا فشلنا.

وقد أدرك الجنرالات هذا . ليس هناك قاعدة مطلقة لا تبيح الاستثناءات ، هذا ما أقره نابليون . عبر الأميرال ريكوفر عن أفكاره مراراً بشكل ساخر وهو يخبر الخريجين .... أكيد ، إذهبوا وغيروا العالم ، ولكن لا تعتقدوا أن ما تحدثونه من تغيير هو تغيير نهائي ، أو أنه سيدوم وقتاً طويلاً ، لأنه في العام القادم سوف يقال نفس الشئ للخريجين الجدد.

هل هذا يعنى أن كل التغييرات جيدة ؟ بالتأكيد لا . لا يمكنك أن تقوم بالتغيير ببساطة هكذا ، ولغرض التغيير نفسه ثم تتوقع نتائج جيدة . من المحتمل أن تحصل على تأثير عكسى . لقد رأيت معلنين يسقطون إعلانات ناجحة لأنهم ببساطة قد أصابهم الملل منها ، لا لشئ إلا لهذا السبب ، وعادة ما كانت تنخفض أرباحهم . لكن لا يجب أبداً أن نخشى التغيير ، ولابد أن نكون متفتحين دائماً على الأفكار الجديدة.

أعتقد أن مقولة جنرال أرنولد قد تكون هى أكثر المقولات التى ضمنتها في هذا الصدد شجاعة . فقد خاض هو وجيله من الطيارين حروباً طويلة وضارية لكى تكون القوات الجوية محل تقدير من الفصائل العسكرية الأخرى ، وفي أثناء هذه الحروب ، تم إنهاء خدمة الكثيرين منهم بسبب أفكارهم غير التقليدية وأخيراً ، انفصلت القوات الجوية للجيش الأمريكى عن الجيش وأصبحت في عام ١٩٤٩ القوات الجوية الأمريكية المستقلة . وتم ترقية أرنولد الذى كان قد تقاعد بالفعل لرتبة جنرال بالقوات الجوية (خمس نجوم ) ، وهو الأول والوحيد الذى حصل عليها بالقوات الجوية . ومع ذلك ، فإن هذا الشخص يقول لنا " لابد وأن نفكر بلغة الغد . لابد وأن نتذكر أنه يمكن أن تصبح القوات الجوية طرازاً قديماً في المستقبل ".

وعن التغيير قالت حكمة الجنرالات :.

- ✩ سوف تحارب المؤسسات ، كل المؤسسات التغيير بكل ما لديها من قوة إلى درجة قبولها للفشل .
- ✩ ليس هناك قانون مطلق في الإدارة أو التسويق أو القيادة أو حتى في الحياة .
- ✩ لا تخشَ التغيير أبداً ، إنه شئ حتمى يمكنه أن يبدل الأشياء إلى الأفضل .
- ✩ إذا لم نقبل التغيير ونشجعه فسوف ينتهى بنا المطاف إلى الفشل .

# الشخصية

*إذا أبدينا غير ما نكون مقتنعين به إرضاءاً للناس ،فكيف ندافع عن أعمالنا بعد ذلك ؟ دعنا نطرح قاعدة يمكن أن تعمل الحكمة والأمانة بها معاً .*

جنرال : جورج واشنطن ـ الجيش القارى

*عندما تجتمع حكمة الرأى مع روعة الشخصية يولد القائد العظيم.*

جنرال : هنرى جوماني ـ الجيش الفرنسى ، الجيش الروسى

*يعتمد مستقبل الحرب وصالح شعوبنا أيضاً على إيمان العامة الدائم والقوى بمدى كفاءة الضابط .. وعلى نفس المستوى ، فإن قوة الشخصية في المجال العسكرى هى جواز المرور لشخصية الأمة . لذلك فإن أى شئ أقل من السلوك النموذجى لا يستحق اعتماده .*

قائد لواء : إس . إل . مارشال ـ الجيش الأمريكي

*إن الشخصية هى حجر الأساس الذى يستند عليه صرح القيادة كله . وهى العنصر الأساسي الذى تهتدى به كل مؤسسة وكل مهنة وكل صناعة في تقييم أعضائها .وبها يمكن للفرد أن يزيد من قدره . وبدونها ـ خاصة في المجال العسكرى ـ تحدث كوارث في الحروب وفشل في السلام أو في أفضل الأحوال تكون النتائج متوسطة في الحالتين.*

جنرال : ماثيو ريدجواى ـ الجيش الأمريكى.

*إن الشخصية المتميزة تُكسب القائد ثقة بنفسه وبها يفرض سلطته على رجاله ، وهاتان القدرتان " الثقة والسلطة " يمثلان الجانب المعنوى من البراعة العسكرية.*

جنرال : جى إف فالير ـ الجيش البريطاني.

من المهم أن ندرك ما الذى يعنيه الجنرالات عندما يتحدثون عن الشخصية . إنهم يتحدثون عن التفوق المعنوى ، عن مستوى مرتفع من السلوك القويم لا يمكن تجاهله .

يتحدث جورج واشنطن عن واحدة من الصفات الأساسية للشخصية قائلاً كيف يمكننا أن ندافع عن أنفسنا إذا كنا لا نسير وفق معتقداتنا . أحياناً لا يمكننا أن نفعل ما نود أن نفعله إذا كنا في مواقع السلطة . فنحن نختلف مع قرار تم اتخاذه أو على وشك اتخاذه بواسطة شخص أعلى في السلطة . ثم يكون لزاماً علينا أن نطرح رأينا وأسبابه ، بغض النظر عن غرابته أو مدى اختلافه مع رأى رئيسنا . إذا قرر الرئيس أن يمضى فيما قرره على أى حال ، لابد وأن نسانده بكل طاقتنا ، أما إذا لم نقدر على ذلك لأننا نعد المسألة قضية صواب وخطأ أكثر منها مجرد رأى ، ساعتها نترك خدمة رئيسنا بأسرع ما يمكننا .

يقول جوميني الذى ألف واحداً من كلاسيكيات الكتب عن الحرب إن الرأى (القدرة) يرتبط بالشخصية القويمة التي تعد من المقومات الضرورية التى تصنع القائد المتميز . يسرى هذا الكلام ويكون صحيحاً بالنسبة لقادة الصناعة والمتميزين من قادة السياسة والدين ، وكذلك القادة في أى حرفة . يقول الجنرال البريطاني فالير إن هذا يمثل الجانب المعنوى من البراعة العسكرية والتى تكسبنا التحكم بأنفسنا وبمن يعملون تحت إمرتنا.

يشير الجنرال مارشال إلى أن شخصية القائد عنصر حاسم بالنسبة لمستقبل الأمم . يمكننا أن نطبق هذا على أى مؤسسة . فلاشك أنه بدون الشخصية سوف نفشل في جعل الآخرين يؤمنون بنا وبنظامنا وبقراراتنا . أما جنرال ريدجواى فيذهب إلى أبعد من هذا ويصف الشخصية بأنها حجر الأساس في القيادة . وبدونها تفشل أى مؤسسة ، أو على أفضل تقدير تظل في مكانها بدون تقدم أو تميز . إذن ، فإن الشخصية أو ما تعنيه بالتميز المعنوى ، هى شئ مهم جداً .

وعن الشخصية تقول حكمة الجنرالات :

- ☆ الشخصية هى أن يكون لدينا الشجاعة في التعبير عما نؤمن به ، وأن نفعل ونقول ما هو صواب وليس ما هو خطأ .
- ☆ عندما تجتمع الشخصية مع المقدرة يولد القائد العظيم في أى مجال أو تخصص .
- ☆ تكسبنا الشخصية ثقة بأنفسنا وتأثيراً على الآخرين .
- ☆ الشخصية هى حجر الأساس في القيادة وعنصر حاسم في مستقبل المؤسسات .

# التلاحم

*إن أعظم الإنجـازات في الحرب والسلم يمكن تحقيقها في حالة واحدة فقط وهى عندما يرتبط القادة مع رجالهم برابطة مودة متينة .*

مارشال : بول فون هندنبرج ـ الجيش الألماني

*أغلى أمنياتى هي أن ترتبط أسرتى العسكرية الصغيرة مع بقية الجيش برابطة أخوية تجعلهم على إستعداد للتضحية بأنفسهم من أجل بعضهم البعض.*

جنرال : جورج واشنطن ـ الجيش القارى

*يعرف الرجال الذين خاضوا معارك من خبرتهم المباشرة أنه عندما تحين ساعة الخطر فإن الرجل يحارب لكى يساعد من بجواره .*

قائد لواء : إس . إل مارشال ـ الجيش الأمريكى

*عندما تميل غرائز الإنسان للشعور بالخوف والوحدة ، فإن الصحبة هى التى تجعله يشعر بالدفء والشجاعة .*

مارشال : برنارد مونتجومرى ـ الجيش البريطانى

*إذا بدأنا بفكرة المسئولية فإننا نجد أن الصحبة تعنى " الكل في واحد " فكل رجل يتحمل من موقعه الخاص وطريقه الخاص جزءاً من المسئولية عن صالح وسعادة ومنجزات وحياة الآخرين .*

جنرال : هانز فون سيكت ـ الجيش الألماني

إن التلاحم يعنى التكاتف وإنه لمن الصعب التقليل من قيمته . كان إس إل مارشال مؤرخاً عسكرياً وقد استحدث أسلوباً فريداً فى البحث التاريخى . فقد كان يذهب إلى الخطوط الأمامية بعد الحدث مباشرة ، ويتحدث مع كل شخص يقابله من الجنود العسكريين وحتى ضباطهم وقادتهم . وكثيراً ما تعرض لطلقات الرصاص وهو يقوم بأبحاثه . وكان يقوم بعد ذلك بتحليل نتائجه .

كان من أكثر الأشياء المذهلة التى اكتشفها هى عندما يكون هناك موقف حياة أو موت فى معركة حيث نسى الجنود فى الحال مثاليتهم ودوافعهم الوطنية للقتال . عندما تشتد الأمور وتقسو فإن مسألة العزة نفسها تفقد كثيراً من تأثيرها . لكن هناك عاطفة لا تخبو أبداً . كانت بمثابة دافع قوى للجنود يمكنهم أن يضحوا بحياتهم من أجله . ما هو هذا الدافع القوى ؟ إنه عدم التخلى عن رفاقهم . أى شىء آخر قد يتلاشى فى حمى القتال ، إلا هذا الشعور . وقد مثل هذا الشعور حجر الزاوية فى التلاحم والتكاتف .

لا عجب فى فكرة أن الجيش يمثل " رابطة مودة " يتفق عليها كل من الأب جورج واشنطن مؤسس أمريكا الذى عاش فى القرن الثامن عشر ، والمارشال فون هندنبرج الذى عاش فى القرن العشرين . أما المساهمون الآخرون ممن أوردنا مقولاتهم فى هذا الصدد

فيواصلون شرحهم لهذا قائلين أن تكون جزءاً من هذه الرابطة التى تمنح الراحة والعون هى شيء باعث للدفء عندما يكون الجو مشبعاً بالعدوانية ، وأن هذه الصحبة تعنى أن كل فرد هو واحد من الجماعة ، يتحمل جزءاً من مسئولية النجاح أو الفشل .

القائد الحكيم هو الذى يعزز من وجود التلاحم والتكاتف فى مؤسسته . ففى وجوده تكون أى مؤسسة أقوى عدة مرات من المؤسسة التى ينقصها هذا التلاحم .

وعن التلاحم تقول حكمة الجنرالات :-

- التلاحم هو أهم العناصر المؤثرة فى إنتاجية المؤسسات .
- التلاحم يعنى أن كل عضو فى المؤسسة يتحمل مسئولية نجاحها أو فشلها .
- يساعد التلاحم على تشجيع الأعضاء على وضع احتياجات المؤسسة قبل احتياجاتهم الخاصة .
- يساعد التلاحم المؤسسة على تحقيق إنجازات رائعة .

# الإصرار

*إنه لمن الخطورة أن تدخل حرباً وأنت غير عازم على الفوز بها .*

جنرال : دوجلاس ماك آرثر ـ الجيش الأمريكى

*إذا عزمت على الاستيلاء على فيينا ، فلا تتوان حتى تحقق هذا .*

نابليون بونابرت ـ إمبراطور فرنسى

*تكمن قيمة العمل فى استكماله حتى النهاية .*

جنكيز خان ـ قائد مغولى

*إننى أنوى أن أحسم أمر المعركة على هذه الجبهة ، ولو استغرق الأمر فصل الصيف كله .*

جنرال : يوليسيس جرانت ـ الجيش الأمريكى

*إما أن نجد طريقاً ما أو نستحدث واحداً .*

جنرال : هانيبال ـ جنرال قرطاجى

إن الذى يقصده الجنرالات بمقولاتهم هذه ، هو أنه إذا عزمت على الإتيان بعمل فافعله ولا تتردد . لأن عدم بذل أقصى جهد ما هو إلا إهدار كامل للوقت والطاقة . بالإضافة إلى ذلك ، إذا كانت العزيمة تنقصك فلا تتوقع ممن يتبعونك أن يكونوا أكثر إصراراً منك . ولذلك ، إذا تحدثت بحماس عن مدى أهمية عمل أو مهمة ما ثم تراخيت فيما يخص هذه المهمة ، فلك أن تتوقع أقل قدر من الإصرار من كل المشاركين فى هذا العمل المهم .

إذا كانت المهمة حاسمة حقاً ( حديث لجنرال ماك آرثر عن الحرب ) لا يجب أن تبدأها إلا إذا كنت تنوى المضى فيها حتى النهاية . فغير ذلك ، يكون غباءاً وظلماً لهؤلاء الذين يتبعونك ، هذا فى مجال التجارة ، أما فى الحرب فهو جريمة .

يدرك لنكولن على الفور الفرق بين جنرال يوليسيس جرانت وغيره من الجنرالات الآخرين قائلاً " لا يمكننى الاستغناء عن هذا الرجل ، إنه محارب ". عندما كان يردد البعض شائعات عن جنرال جرانت بأنه يشرب الخمر ، كان لنكولن يرد عليهم " أخبرونى عن الصنف الذى يشربه حتى أرسل بعضاً منه لكل جنرالاتى " قال جنرال ويليام شيرمان الذى أيد جرانت كقائد عام بعد الحرب الأهلية وبعد أن تم انتخابه كرئيس ، " إننى أعرف أكثر من جرانت عن استراتيجية ومنطق الحروب وكل ما يخص الأمور العسكرية ، لكن هناك شيئاً يتفوق فيه جرانت علىّ وعلى الجميع ، فهو يقتحم المشاكل ولا يهابها . ويواصل تحديه لها . مثل هذه المشكلات قد ترعب شخصاً مثلى وتصيبه بالتردد . "

بعد أن قام لنكولن بترقية جرانت إلى رتبة قائد عام ، سأل عنه أحد مساعديه وأكثر من يثق فيهم وهو جنرال جيمس لونج ستريت . كان لونج ستريت قد عرف جرانت فى

أكاديمية " ويست بوينت " وكان من أقرب أصدقائه . بل وقام له بدور وكيل العريس عندما تزوج . سأله قائلاً " أخبرنى عن هذا الرفيق الجديد ، أنت تعرفه جيداً ، أما أنا ففى الحقيقة لا أستطيع حتى أن أتذكر ملامح وجهه منذ رأيته فى الحرب المكسيكية ". وكانت إجابة لونج ستريت هى ما قل ودل " لقد مررنا بكثير من الصعاب يا سيدى ." وقد أدرك لنكولن ببساطة أن جرانت لن يترك موقعه .

لم يتخرج جنكيز خان من أكاديمية ويست بوينت أو ساند هرست أو أى أكاديمية عسكرية أخرى لكنه أدرك وبوضوح جوهر وأهمية الإصرار . لقد أصاب الهدف مباشرة عندما أخبرنا أن فائدة أى عمل تكمن فى استكمالنا له . كم من المشاريع الجيدة والقيمة التى شرعت فيها ولم تستكملها أبداً ؟

لقد قاد هانيبال الأفيال من أفريقيا إلى روما القديمة عبر جبال الألب لكى يخرج بها على منافسيه . لم يصدق الرومانيون أن يحدث ذلك ثم كانت دهشتهم فيما بعد فى معركة كاناى ، عندما هاجم هانيبال جيشاً قوامه سبعون ألفاً من الرومان المدربين والذين تم إعدادهم بدنياً ونفسياً جيداً بربع هذا العدد من جنوده القرطاجيين فى واحدة من أكثر معارك التاريخ حسماً ، وهو لم ينتصر فيها وحسب ، لكنه ترك ثمانين بالمائة من الرومانيين قتلى فى ميدان المعركة ." سوف نجد طريقاً ما ، وإلا فسوف نستحدث واحداً" هذا ما قاله .

وعن الإصرار قالت حكمة الجنرالات :

☆ إذا بدأت شيئاً ، فعليك استكماله ، وإلا فلا تشرع فيه من البداية .
☆ بغض النظر عن قسوة المعركة ، أو الوقت الذى تستغرقه .... عليك أن تحسم هذا الصراع " ولو استغرق شهور الصيف كله " .
☆ إذا لم تستطع أن تجد الطريق ، استحدث واحداً .
☆ تكمن قيمة أى عمل فى استكمالك له .

# الكفاءة

*لا يمكن أن يتسم سلوك القادة بالكفاءة إطلاقاً ، إلا إذا أصبحوا متميزين فى مجالهم .*

جنرال : هنرى نوكس ـ الجيش القارى

*أعتقد أن لكل من المواهب المدنية والعسكرية مميزاتها الخاصة إن لم تكن مختلفة ، يتجلى الكمال فى كل مجال منهما فى قدر الكفاءة التى يبديها الرجل فى أدائه ... فلا يجب أن يكون لدينا رجال دولة عسكريون ولا جنرالات سياسيون .*

جنرال : روبرت لى ـ جيش الولايات المتحدة

*يمكن للقائد الكفء أن يحصل على خدمات ذات كفاءة وفاعلية من قوات متواضعة ، وعلى العكس من ذلك يتسبب القائد غير الكفء فى إضعاف أفضل القوات .*

جنرال : جون بيرشنج ـ الجيش الأمريكى

*أعتقد أننى أدين بجزء كبير من نجاحى للاهتمام الذى كنت أبديه دائماً .*

مارشال : آرثر ويليسلى ـ دوق ويلنجتون ، الجيش البريطانى

*يتوقع الجندى الأمريكى من الضابط المسئول عنه أن يكون قادراً على أن يعلمه كيف يؤدى عمله ، ويتوقع من قواده أكثر من هذا .*

جنرال : أوماربرادلى ـ الجيش الأمريكى

لابد أنك قرأت كثيراً عن أهمية سياسات المنصب لكى تنجح . وكما خرج علينا أحدهم منذ سنوات مضت فى أثناء الدراسة الابتدائية بفكرة ألمعية تقول إنه إن لم تتوفر هذه السياسات فإن هذا يكفى لفشل أى شخص . وقد خرجوا علينا بفكرة " الترقى الاجتماعى" وعليه بدأنا ننقل الطلاب من مستوى دراسى إلى آخر ليس بناءاً على مبدأ المنافسة أو العلم بأى شىء ، ولكن وببساطة بناءاً على وجودهم فقط . وكان من المفترض أن يمنح هذا هؤلاء الطلاب تقديراً للنفس يمكنهم من تحسين أدائهم بعد ذلك .

لكن نادراً ما تأتى " بعد ذلك ".لقد رأيت طلاباً بالجامعة لا يستطيعون أن يفهموا أبسط المعلومات . فكل منهم يدافع عن نفسه قائلاً " إننى ألتزم بحضور المحاضرات معظم الوقت . أليس كذلك ؟ " كما لو أن الحضور يعد شيئاً كافياً وليس فهمهم للمواد الدراسية . لكننا جميعاً نعلم أنه لا السياسات ولا الترقى الاجتماعى يمكن أن يكونا بديلاً لمبدأ المنافسة . ولا أن يمنحاك المقدرة على أن تصبح جراح مخ متخصصاً أو عالم صخور أو طياراً أو رئيس شركة .

قام الجيش الأمريكى فى أثناء الحرب العالمية الثانية بأكبر دراسة عن فن القيادة تم إجراؤها على الإطلاق . وقد تم تصميمها وتنفيذها وتحليلها بواسطة أمهر الأساتذة

الجامعيين من أعظم جامعاتنا فى جميع أنحاء البلاد . تتلخص الدراسة فى سؤال واحد : " ما الذى تريد أن تراه فى قائدك ؟" الإجابة هى : أن يكون القائد متمكناً من أدواته .

قد تساعدك سياسات المنصب على الترقى ، لكن هؤلاء الذين يعملون تحت إمرتك ، هؤلاء الذين يعملون معك ورؤساؤك أيضاً لا يهتمون بهذا قيد أنمله . إنهم يريدون معرفة ما تعرفه وما الذى يمكنك عمله . هل أنت متمكن من أدواتك ؟

يقول أحدهم إنه بإمكانك أن تصبح خبيراً فى أى شىء تقريباً فى خلال خمس سنوات ، هذا إذا كنت مستعداً لأن تكرس الوقت لذلك وأن تبدى التزاماً ، لابد من ذلك . فلا يوجد شىء يتحقق آلياً .

إذا أردت أن تتفوق على المدى الطويل ، فهذا ما تقوله حكمة الجنرالات عن الكفاءة :

- كرس الوقت الكافى لكى تتمكن من عملك وتصبح خبيراً فيه .
- يتوقع منك مرؤوسوك أن تكون متمكناً من أدواتك ، وأن تتمتع بأهم صفات القيادة وهى أن تكون قادراً عند الضرورة على أن تعلمهم كيف يؤدون عملهم .
- إذا أردت أن تكون مارشالاً ذا كفاءة ( أو مدير عام ) ، فعليك أن تصبح أولاً مديراً متوسط الكفاءة .
- يمكنك وأنت قائد كفء أن تؤدى عملاً رائعاً بموظفين ذوى كفاءة أقل من المتوسط ، أما إذا كنت نفسك غير كفء ، فسوف تتسبب فى انهيار أعظم المؤسسات .

# المعلومات

*إن ما يحرز النصر في المعارك هو قدرة الرجال على التعبير عن أفكارهم الملموسة بلغة واضحة وسليمة .*

جنرال : إس . إل مارشال ـ الجيش الأمريكي

*يمثل إصدار الأوامر عشرة بالمائة من المسألة فقط ، أما التسعون بالمائة الباقية فتتمثل في إتاحة تنفيذها بشكل قوي وسليم .*

جنرال : جورج باتون ـ الجيش الأمريكي

*لا تخبر الرجال بشيء لا تؤمن به ، لأنهم سيعرفون هذا ، وإذا لم يعرفوه في حينه ، فسوف يكتشفونه لاحقاً . وعندئذ تكون نهايتك .*

مارشال : ويليام سليم ـ الجيش البريطاني

*إذا لم يكن هناك تواصل بين الأحداث البادية للعيان والأفكار التي تمثلها ، فسوف يكون هناك معركتان في هذه الحالة ـ معركة خيالية في مركز القيادة ، ومعركة فعلية على خط النار ، يكون فيها العدو الحقيقي موجوداً في مركز قيادتك*

جنرال : جي . إف فولير ـ الجيش البريطاني

*إذا شعر رجالك بأنك غير صادق فسوف تسمعهم يصيحون يأساً عندما تفتح فمك محاولاً إخبارهم بأي شيء . ربما تبدو الأمور بهذا الشكل ، لكنه شيء مهم في عمل القوات البحرية .*

جنرال : لويز شيستي ـ القوات البحرية الأمريكية

إن توصيل المعلومات شيء في غاية الأهمية ، إنني أشك أن أي فرد منا يمكنه إنجاز أي عمل بدون هذا ، بغض النظر عن تخصصاتنا أو ما نحاول عمله . إن مقولة جنرال مارشال عن المعارك وكيف أنه لا يمكن تحقيق النصر فيها بدون القدرة على توصيل المعلومات ليس فيها مبالغة .

عندما كنت ضابطاً صغيراً في القوات الجوية ، عرضوا علينا نتائج التحقيقات التي تمت في حادث تصادم طائرة . لقد مات والد الطيار المساعد ، وكان قد أصيب بالاكتئاب . وعلى ممر الإقلاع ، وقبل أن تقلع الطائرة ، التفت الطيار إلى مساعده قائلاً " ابتهج " وبدون تفكير رفع مساعد الطيار ترس الهبوط معتقداً أنه سمع الأمر " إبدأ " وذلك قبل أن تترك الطائرة أرض الممر .

كما أخبرنا باتون ، إن إصدار الأوامر يمثل عشرة بالمائة فقط من المشكلة . أما توصيل هذه الأوامر بشكل مفهوم وكذلك تنفيذها هو التحدي الحقيقي لأي قائد . إذا أوصلت رسالة

خاطئة ، فأنت فى حرب مع نفسك . كذلك فإن جعل الآخرين يسمعون ويفهمون الرسالة الصحيحة أصعب كثيراً مما تعتقد .

ألا تتذكر لعبة الأطفال ، " التليفون " والتى يجلس فيها الجميع مشكلين دائرة إذا كنت تقوم بدور المدرس ، فسوف تبدأ اللعبة بأن تهمس فى أذن الطفل الذى يجلس على يمينك أو على يسارك برسالة قصيرة . ثم يقوم هذا الطفل بدوره بتوصيل نفس الرسالة هامساً فى أذن الطفل الذى يليه ، وهكذا حتى تمر الرسالة بآذان كل من يجلس بالدائرة وتصل مرة أخرى إلى أذنك . وتكون النتيجة مضحكة لأن الرسالة التى أرسلتها لا تكون أبداً نفس الرسالة التى استقبلتها . لكن هذا مجرد لهو أطفال . أليس كذلك ؟

فى واحدة من حلقاتى الدراسية عن فن القيادة ، طلبت من الحاضرين أن يختاروا خمسة ممن يتضح فيهم قدرة خاصة على التوصيل . وطلبت من هؤلاء المتميزين فى القدرة على التوصيل ترك الفصل . ثم طلبنا من أحدهم أن يعود إلى داخل الفصل . ثم قرأت عليه قصة قصيرة ، ثم طلبت من هذا الشخص أن يخبرنى باسم واحد من هؤلاء المتميزين الذين مازالوا بالخارج . ثم طلبت من هذا الشخص أن يدخل . وقلت له " فلان لديه قصة صغيرة سوف يخبرك بها " فقام الشخص الأول بسرد القصة على الشخص الثانى بالقدر الذى استطاعت ذاكرته أن تسعفه بها . وكررنا نفس الشىء حتى دخل آخر فرد وقام بسرد القصة على الحاضرين . ودائماً ما تكون النهاية مضحكة لأن القصة الأخيرة عادة ما تختلف تماماً عن القصة التى بدأنا بها ، وهذه حقيقة بادية فى جميع أنحاء البلاد من المدير العام ذى الكفاءة العالية ، وحتى مفتش البوليس الذى تم تدريبه على الملاحظة والتذكر .

إننا نحارب الضعف البشرى بمحاولات التواصل التى نقوم بها ، ويجب أن نفعل كل ما نستطيعه حتى نتغلب عليه ، وذلك بإرسال رسائل متكررة ، أو باستخدام وسائل مختلفة ، أو تكرار الرسالة ، أو التماس التغذية الاسترجاعية وكذلك الفحص الفورى للرسالة عند استلامها .

الجزء الخطير الآخر فى تواصلنا مع مرءوسينا هو فى الطرق المختلفة التى يخبرنا بها كل من المارشال البريطانى " ويليام سليم " وجنرال البحرية " شيستى " : لا تحاول أن تخدع الجند ، لأننا إن فعلنا ، فسوف يعلمون ذلك أو يكتشفونه فى القريب العاجل . وعندما يحدث هذا ، يكون من الصعب أن يصدقوا أى شىء آخر نخبرهم به ، مهما كان هذا الشىء .

وعن توصيل المعلومات تقول حكمة الجنرالات :

- ✯ لكـى تكسب معركة ، أو تنجح فى زيادة دخل أو تأسيس تجارة ، أو تحقيق نجاح فى أى شيء آخر ، يجب أن تتواصل .
- ✯ إصـدار الأوامـر هـو الجـزء السهل من المسألة ـ الجزء الصعب هو أن تتحقق من تنفيذها كما تريد .
- ✯ إن لم تكـن أوامـرك مفهومـة ولهـذا السـبب تم تنفـيذها عـلى نحـو خطـأ ، فأنت مثل شخصية الرسوم المتحركة " بوجو " الذى قال " لقد تعرفنا على العدو وهو نحن "
- ✯ لا تحـاول خـداع مـن هـم فـى إمـرتك بـأن تخبرهم أشياء غير حقيقية ـ سوف يدركون هذا ، أو يكتشفونه لاحقاً .

# التنافس

*يجب على الجنرال ألا يفكر كثيراً فيما يود أن يفعله بقدر ما يفكر فيما سيفعله عدوه ، وهذا في كل ما يمر به من مواجهات ، لا يجب أن يبخس هذا العدو قدره ، بل يجب أن يضع نفسه في مكانه حتى يقدر العراقيل والصعاب التي يمكن أن يسببها العدو ، لأن أي حدث مهما كان بسيطاً سوف يعوق خططه ، هذا إذا لم يتوقع حدوث أي شيء ويبتكر الأساليب التي يتغلب بها على أي عقبات .*

فريدريك الأعظم - إمبراطور ألماني

*يعرف رجال العسكرية المتمرسون هذه النزعة التي تبدو دائماً في سلوك رفاق العمل ، وتجعلهم يرون بوضوح كل الصعاب التي تواجهنا ، وفي نفس الوقت يبالغون في تقدير قيمة العدو وقدرته على الإتيان بأشياء لا نحلم بمحاولة الإتيان بها .*

مارشال : جون سليسور - القوات الجوية الملكية

*في الحرب ، يرى الفرد منا المخاطر التي تواجهنا ولا يرى تلك التي تواجه العدو .*

نابليون بونابرت - إمبراطور فرنسي

*إذا كنت تعرف نفسك وتعرف كذلك العدو الذي تواجهه ، فسوف تخوض مائة معركة بدون أن تواجه خطراً . أما إذا كنت تجهل أمر عدوك ولكن تعرف نفسك ، فإن فرصتك في المكسب أو الخسارة متساوية . أما إذا كنت تجهل أمر نفسك وكذلك أمر عدوك ، فلا جدال أنك ستواجه الخطر في كل معركة .*

جنرال : سان تزو - جنرال صيني قديم

*لا تستخف بعدوك أبداً ، مهما كان حجمه ، حاول أن تتعرف على أسلحته وأدواته ، كيف يستخدمها وكيف يحارب . عليك أيضاً بدراسة نقاط ضعفه وقوته .*

مارشال : الكسندر سوفوروف - الجيش الروسي

هناك متغيرات بيئية يجب وضعها في الاعتبار بشكل جاد عندما نخطط لاستراتيجياتنا وأفعالنا في أي موقع . قد تتضمن هذه المتغيرات حالة الاقتصاد والتجارة والتكنولوجيا والموارد المتاحة وكذلك السلوك والإجراءات الحكومية ، وأشياء أخرى كثيرة من بينها التنافس . من بين كل هذه الأشياء ، يكون التنافس دائماً هو أكثرها أهمية لأنه على خلاف المتغيرات الأخرى ، يتمتع بوجود فعال ، يمكن تعريفه بأنه يعمل لغير صالحنا .

لكل هذه الأسباب يتفق كل من سان تزو وفريدريك الأعظم والأمير سوفوروف في مقولاتهم . فهم يقولون إن الأساس هو أن نعرف ونفهم منافسنا ، ما هي الموارد المتاحة له وكيف يستخدمها ، ما هي أهدافه وغاياته ، وما هي الاستراتيجية التي يوظفها للوصول لهذه الأهداف والغايات ، وكيف سيكون رد فعله حيال خططنا المحتملة ضده . طبقاً لقول سان تزو ، إذا كنا نعرف منافسينا وكذلك نعرف أنفسنا ، ساعتها يمكننا أن " نحارب

مائة معركة بدون أن نتعرض للخطر " . لكن العكس صحيح أيضاً ، إذا فشلنا فى فهم العدو الذى ينافسنا أو فهم أنفسنا ، فإن عملياتنا ستكون دائماً فى خطر .

الجزء الآخر من المعادلة الذى يشير إليه نابليون بونابرت ومارشال جون سليسور هو النزعة التى تجعلنا نفترض أن عدونا المنافس يبلغ طوله أقداماً ، وله موارد غير محدودة ، وليس لديه مشاكل ، بينما نبدو نحن إلى جواره أقزاماً تافهة ذات موارد محدودة ومشاكل كثيرة .

كان الجنرال جورج ماكليلان ، جنرالاً ومنظماً رائعاً أثناء الحرب الأهلية . كان له دور أكبر من دور أى شخص آخر فى تأسيس جيش بوتماك وتدريبه وتحويله من مجرد أفراد مستجدين إلى قوة محاربة فعالة . لكن ميله للمغالاة بشكل مبالغ فيه فى تقدير قيمة قوات جنرال روبرت المنافس له ، تسبب فى تجنبه للحرب وارتكابه للخطأ تلو الآخر ، مع أن جيشه كان يفوق جيش جنرال روبرت عدداً . وكنتيجة لذلك أبعده الرئيس لنكولن مرتين عن القيادة ، وكانت المرة الثانية بشكل نهائى . كان ماكليلان يرى مشاكله بنظارة مكبرة ، ويفترض أن عدوه المنافس ليس لديه أى من هذه المشكلات .

بدأ دكتور شيستر كاراس فى تدريس علم التفاوض فى حلقاته الدراسية بعد أن قام بدراسة آلاف حالات التفاوض وبكثافة . فقد اكتشف أن المفاوض الضعيف يرتكب نفس الخطأ . فهو يبالغ فى تقدير حجم مشكلاته التى هو على دراية بها ، ويقلل من حجم مشكلات الطرف الآخر الذى يفاوضه والذى لا يعرف عنها شيئاً .

وعن التنافس تقول حكمة الجنرالات

- ✯ فى الموقف الذى نواجه فيه منافساً أو أكثر ، يجب أن ننظر إلى خطط المنافس بنفس القدر من الأهمية التى ننظر بها إلى خططنا .
- ✯ يجب أن ندرس طبيعة منافسينا بشكل دقيق لكى نعرف كل شىء ممكن عنهم ، وكيف سيكون رد فعلهم المتوقع حيال تحركاتنا .
- ✯ يجب أن نكون على دراية بالنزعة التى تجعلنا نبالغ فى تقدير حجم المشكلات التى تواجهنا ، بينما نقلل من حجم المشكلات التى تواجه منافسينا .

# الشجاعة

*الشجاعة هى القدرة على الأداء المتميز حتى وإن ارتعدت خوفاً.*

جنرال : أومار برادلي ـ الجيش الأمريكى

*أهم الصفات الأساسية للجنرال والتى ستظل كذلك دائماً هي ، أولاً : شجاعة أدبية عالية تمكنه من اتخاذ القرارات ، ثانياً : شجاعة ميدانية لا تبالي بالخطر . بجوار هذا تعد براعته العلمية والعسكرية شيئاً ثانوياً.*

جنرال : هنرى جوميني ـ الجيش الفرنسى ، الجيش الروسي

*إن تزييف الأشياء لا يجدى شيئاً ، مثل تزييف المرض أو العافية . علينا أن نواجه الحقائق كما هي ، لا كما نود أن تكون . إذا بدأنا بوضع خاطئ فسوف نستمر على الطريق الخطأ الذى بدأنا به . فالإدراك الموجز الواضح لحقيقة الموقف ، وحقيقة المشكلة التى تواجهنا هو أفضل سلاح للتغلب عليها.*

جنرال : كورتس لى ماى ـ القوات الجوية الأمريكية

*تعنى الشجاعة الأدبية ، ببساطة شديدة ، أن تفعل ما تعتقد أنه الصواب بدون أن تلتفت كثيراً لردود هذا عليك .*

مارشال : ويليام سليم ـ الجيش البريطاني

*رجل واحد شجاع يساوى عصبة من الرجال*

جنرال : أندرو جاكسون ـ الجيش الأمريكى

الشجاعة لا تعنى أنك لا تخاف أبداً . أشخاص قليلون جداً يتصفون بهذا . عاجلاً أم آجلاً نجد أنفسنا جميعاً في مواجهة موقف يسبب لنا رعباً صريحاً . ليس بالضرورة أن يكون هذا في غمار معركة ، قد يكون خوفاً من أن نفقد وظيفة ، أو حتى خوفاً من الإقدام على عمل جديد أو تحدى جديد .

فالشجاعة تعنى وببساطة أن نفعل ما يجب أن نفعله رغماً عن الخوف الذى قد نواجهه . كما يعبر جنرال برادلي عن ذلك: " هي الأداء المتميز حتى وأنت ترتعد رعباً . " حدث ذات مرة أننى عملت في أحد المعارك كطيار مساعد مع رجل كان يعرف بأنه أشجع طيار في سرب الطائرات المقاتلة . كان قد حصل على كم هائل من الميداليات لشجاعته على خط النار . في هذه المهمة كنا نهاجم قافلة شاحنات يدافع عنها عدد هائل من المدافع مضادة للطائرات . كان يقود الطائرة ويطلق القذائف بينما كنت أضطلع أنا بمهمة الإشراف على حالة الوقود وأقوم بالاتصالات اللاسلكية ، وأتحدث مع الملاح الأمامي ، وكذلك أتحكم في لوحة التسليح .

توجهنا صوب الهدف وهبطنا لإلقاء أول قنبلة . كان كلانا يعلم أننا على مرأى البصر من عدونا على الأرض . كانت كل المدافع مصوبة إلينا ، والسماء مليئة بالقذائف التى كانت قريبة جداً منا لدرجة أستطيع معها أن أمد يدى وألمسها . كان من الممكن لقذيفة واحدة من مدفع ٣٧ مم أن تصيب جزءاً حساساً من الطائرة وتسقطنا ، ولكن لم تصبنا أى منها . وعندما ابتعدنا عن الهدف ، رأيت القائد وهو مرتاع مثلى . كان يرتعش بشدة لدرجة أن ذراع القيادة التي يتحكم في الطائرة من خلالها كانت ترتعش في يده أيضاً ، وتجعل جسم الطائرة كله يرتعش ويتشتت في طيرانه بعض الشئ . وقال موجهاً كلامه لى " كان هذا شيئاً فظيعاً . كم مدفعاً كان هناك ؟ " أجبته قائلاً استطعت أن أحصى ثمانية مدافع ٣٧ مم وسبعة أخرى من طراز zpu" فظيع " ردد قائلاً والطائرة ما زالت ترتعش . اعتقدت أنه سوف يكتفى بهذا اليوم وما تم إنجازه من المهمة رغم المصاعب . ولكن هذا لم يحدث ، بل التفت إليَّ قائلاً ، " إعطنى قنبلة أخرى " وأعدنا الكرة مرة أخرى .

واصلنا الهجوم حتى دمرنا كل الشاحنات . وفى كل مرة كانت المدافع مصوبة إلينا ، وكنت أراه والخوف يعتريه ، لكنه يواصل الطيران والهجوم رغم ما يشعر به من خوف . من النادر أن تحتاج أمور حياتنا اليومية مثل هذا النوع من الشجاعة . ومع ذلك ، من المهم أن يكون لدينا الشجاعة التى تسمح لنا بحسن الأداء حتى لو كنا نرتعد من الخوف . وكما يقول جنرال القوات الجوية كورتس لى ماى ، إن تجاهل المشكلة لا يجدى شيئاً . لابد أن نواجهها بمخاوفنا ونتعامل معها ، مهما كانت صعوبة الموقف .

هناك نوع آخر من الشجاعة أجده إيجابياً جداً وهو كما يقول عنه جنرال جاكسون ، إن فرداً واحداً شجاعاً يساوى جمعاً من الناس . شاهدت مؤخراً البرنامج التلفزيوني " وست ونج " عن الأحداث اليومية للسياسة الأمريكية وسلوك الرئيس في تدبير شئون البلاد . وقد وصف البرنامج بدقة أمثلة كثيرة لمواقف ذات حيثيات أخلاقية جادة ، فهي من جانب ما صواب ، لكن هناك بعض الصواب أيضاً على الجانب الآخر بالإضافة إلى بعض العواقب السياسية الجادة . فيصبح الجميع في حالة توتر حتى يأتى شخص ما ـ عادة ما يكون الرئيس ، وأحياناً شخص آخر ـ ويبدى شجاعة ويتخذ القرار بعمل الشئ الصحيح . ساعتها وفي الحال يتفق معه الجميع فى قراره هذا ، ويبدون تفهماً واقتناعاً بهذا القرار ، وبأنه القرار السليم لا جدال في هذا .

يتشابه هذا في كثير منه مع ما يحدث في الحياة الواقعية . كل ما يتطلبه الأمر شخصاً واحداً لديه شجاعة أدبية ، ساعتها يتفق معه الناس جميعهم والأشياء جميعها . كم مرة واجهتنا مواقف افتقدت لوجود هذا الفرد الذى يساوى " مجموعاً في شجاعته " وقامت فى

غـيابه الجماعـة باتخـاذ قـرار ضـعيف فـى أمـور خطيرة ؟ في بعض الحالات عندما يتغيب الشـخص ذو الشـجاعة الأدبية ، تحدث مشكلات خطيرة ويتسبب غيابه في فقدان الاحترام والمصداقية وحتى الموت .

وعن الشجاعة تقول حكمة الجنرالات :

- ☆ لا تعـنى الشـجاعة غياب الخوف ـ وإنما تعنى أن تفعل ما يجب أن تفعله برغم وجود هذا الخوف .
- ☆ لا تتمـنى لـو أن الأشـياء كانـت مختلفة ـ انظر إلى القضية وواجهـها بثبات ثم قم بعمل الشئ الصعب ولا تبال .
- ☆ إن كل ما يتطلبه الأمر شخصاً واحداً شجاعاً لكى يقوم بعمل مجموعة من الناس .

# الخدعة

*الخدعة هـى الأساس الـذى تبنى عليه كـل الحروب . وعليه فعندما نكون قادرين على الهجوم يجب أن نـتظاهر بعـدم القـدرة عليه ، عندما تنشط قواتنا يجب أن نتظاهر بالسكون ، عندما نكون على مقـربة يجـب أن تقنع العدو بأننا على منأى منه ، والعكس صحيح إذا كنا على منأى منه يجب أن نقنعه بأنـنا قريبون . لوح للعدو بالطعم حتى تغريه . تظاهر بأن صفوفك غير منظمة وفاجئه بهجمة ساحقة . إذا بدا عليه السكون التام جهز نفسك له . إذا كان يفوقك قوة عليك بتجنبه.*

جنرال : سان تزو ـ جنرال صيني قديم

*عليك دائماً أن تربك العدو وتضلله وتفاجئه أيضاً كلما أمكنك هذا .*

جنرال : توماس ستون وول جاكسون ـ جيش الولايات المتحدة

*إن ما يحقق النجاح الأكبر هو ذلك الشئ الذى لا يتوقعه العدو .*

فريدريك الأعظم ـ إمبراطور ألمانى

*لكـى نحقـق الانتصـار يجـب أن نفعـل كل ما نستطيع لكى نجعل العدو أعمى وأصم ، وذلك بأن نختم على عينيه وأذنيه ، وبأن نلهى قادته بالتشويش على عقولهم .*

ماو تسى تونج ـ قائد الثورة بالجيش الصيني .

*تهـدف خطـة الخداع إلى شيئين (أ) أن نخفى عن العدو وبقدر الإمكان نوايانا بالهجوم (ب) عندما يصـبح من غير الممكن إخفاء هذا ، نضلله بخصوص التوقيت والجبهة التى سنوجه منها هجومنا . يتم هذا عـن طريق التعتـيم عـلى النوايا الحقيقية التى نخطط لها في الشمال ، ونطلق إشارات خاطئة عن نشاط لنا بالجنوب .*

مارشال : برنارد مونتجومرى ـ الجيش البريطاني

عـندما يوصـى الجنرالات بالخداع ، لا يقصدون خداعاً في تعاملاتنا مع العملاء والموردين أو الـزملاء والأصـدقاء أو العائلة . إنهم يتحدثون عن السياسات التنافسية وكيفية تطبيقها . وكمـا رأيـنا سـابقاً أن التـنافس هو أخطر المتغيرات البيئية ليس لذكاء المتنافس فقط ، ولكن ـ وبالتحديد ـ لأنه ينافسنا أى يعمل ضد مصالحنا .

الـذى يقولـه الجـنرالات هـو أن السياسـات التنافسـية تُبـنى عـلى الخداع ، بأن نضلل منافسـينا بخصـوص مـا نـنوى أن نفعلـه حـتى يفـوت الأوان . في سـباقنا لإدراك النجاح ، يمكننا أن نلاحظ مدى أهمية استخدام الخدعة في سياستنا.

عـندما كنـت أمـارس الملاكمـة كمبتدئ وأنا طالب عسكرى ، علمونا كيف نضلل الخصم الـذى أمامنا وذلك بأن نخدعه ، وأن نكون حريصين في " تسديد " اللكمات حتى لا يعرف

الخصم أى نوع من اللكمات ننوى تسديدها إليه فلا يستطيع حجبها أو تجنبها . تعلمنا أن الملاكمة تعنى أكثر كثيراً من مجرد فردين يقفان في مواجهة بعضهما ليتبادلا اللكمات .

الاختبار المتعارف عليه ، في علم التسويق المباشر لتسويق أى منتج جديد هو البدء ببطء في الإعلان عنه فى عدد محدود من وسائل الإعلان . وعندما تتوطد الفكرة ومردودها ، يتم الإعلان عنها بطريقة أوسع انتشاراً في كل مكان . تستطيع الشركات الكبيرة التحرك بسرعة بمجرد استقبالهم لمؤشرات نجاح السلعة ، وربما يتعرضون لبعض المشكلات الصغيرة في هذا الخصوص . لكن صغار المنتجين في حاجة لأن يكونوا أكثر دقة وإبداعاً في استخدام الخداع في الاختبارات التي يقومون بها لمنتجاتهم . يحدث كثيراً أن تكرار الإعلانات ببطء على مدار عدة شهور يلفت نظر المنافسين الأكبر حجماً. فيغرقون السوق بإعلانات منافسة لهذا المنتج ، ليس هذا وحسب وإنما في حالات أخرى يمكنهم أن يحددوا مصدر المنتج ويشتروه بكميات كبيرة ، ثم يطرحونه للبيع بأسعار أقل بشكل كبير .

حتى الشركات الكبيرة في حاجة لتوخى الحذر في اختباراتهم ، خشية أن يعلم المنافسون بخططهم ويتخذوا خطوات سريعة تؤثر بشكل ملحوظ على النجاح المأمول لهذه الخطط .

إذا كان لديك منافسون ، ومهما كانت مكانتك ، عليك بتوخى الحذر .

وعن الخدعة تقول حكمة الجنرالات :

- ☆ تُبنى كل السياسات التنافسية على الخدعة ـ يجب أن تضلل منافسك وتلهيه عن نواياك الحقيقية .
- ☆ آخر شئ يتوقعه العدو ، هو دائماً الشئ الذى يحقق نجاحاً أكبر .
- ☆ يكمن سر الخدعة في أن تكتم نواياك بقدر ما تستطيع ـ لكن حتى لو علم خصمك بنواياك هذه ، يمكنك أن تضلله بطريقة أخرى : مستخدماً في ذلك الزمن والحجم والتوقيت... الخ .

# اتخاذ القرار

*في خلال أربعين ساعة سوف أكون في المعركة ، بالمعلومات القليلة المتوفرة لدى ومن وحى اللحظة يجب عليَّ أن اتخذ قرارات خطيرة . لكننى أؤمن أن شخصية الإنسان تنطلق وتتبدى مع المسئولية وأن الله يساعده ، لذلك فسوف اتخذ قرارات صائبة .*

جنرال : جورج باتون ـ الجيش الأمريكى

*ينحصر اتخاذ القرار الحقيقي أياً كان نوعه ، في المعركة أو في أى مكان آخر في تحديد خط سير وذلك عندما تتساوى صعوبة الاختيارات .*

جنرال : إس . إل مارشال ـ الجيش الأمريكي.

*التردد والحيرة من الصفات المدمرة لشخصية أى ضابط ، ويعدان جريمة فى المواقف الحاسمة*

مارشال : برنارد مونتوجومرى ـ الجيش البريطانى

*ليس هناك شيء أكثر صعوبة ، وبالتالي أكثر قيمة وقدراً من أن تكون قادراً على اتخاذ القرار .*

نابليون بونابرت ـ إمبراطور فرنسي .

*القرار الجرئ هو أفضل الوعود وأضمنها للنجاح .*

مارشال : إيرون روميل ـ الجيش الألمانى .

أحد أصعب الأشياء التي يجب أن نتعلم كيف نفعلها في حياتنا هو اتخاذ القرار . إن اتخاذ القرار هو في الحقيقة ليس بالشئ السهل ، لأنه عادة ما يكون عن مقايضة بين مميزات وعيوب ، أى بديل نختاره وكما يقول جنرال إس . إل مارشال " لابد وأن تختار خط سير عندما تتساوى صعوبات الاختيارات " عندما يتحتم اتخاذ القرار ، تزداد صعوبته ، ولهذا يخبرنا نابليون بونابرت بوضوح شديد أنه لا شئ أكثر صعوبة وبالتالى أكثر قيمة وقدراً من أن تكون قادراً على اتخاذ القرار .

بالإضافة لذلك ، قد يكون في تأخير اتخاذ القرار خطر ، لأن العالم لا يتوقف حتى نفرغ من اتخاذ قرارنا . فهناك عوامل كثيرة تتدخل في الموقف من عملاء أو زوجات أو أطفال أو منافسين ، أى من هؤلاء من المكن أن يأتى بتصرف جديد . وإذا انتظرنا كثيراً قد نفقد فرصة لا تتاح لنا مرة أخرى . يقول مارشال مونتوجومرى " قد يكون التردد مميتاً " .

علمنى أحد المدرسين في الصغر أن الطريقة التي تدرب بها نفسك على اتخاذ قرارات خطيرة ومهمة بأقل قدر من التردد هي أن تدرب نفسك على اتخاذ القرارات البسيطة الأقل أهمية . " لا تعذب نفسك للاختيار بين هل تذهب إلى السينما أم تقضى الوقت في

الاستذكار ، أو أى من الأفلام تذهب لمشاهدتها . " وكانت نصيحته " حدد اختيارك بسرعة واتخذ قرارك وبادر بتنفيذه . "

ينصحنا باتون بأن نقبل الحقيقة القائلة بأنه كلما زادت مسئولياتنا ، سوف نتمكن من اتخاذ قرارات أكثر أهمية . كما يخبرنا بأن قدرتنا على عمل هذا سوف تزداد مع ازدياد مسئولياتنا ، ثم وببساطة علينا أن نثق في الله وفي قدرتنا على هذا . أما روميل فينصح من يتخذ القرار أن يكون جريئاً ، لأن القرارات الجريئة هي الأكثر نجاحاً .

وبإيجاز ، تقول حكمة الجنرالات عن اتخاذ القرار :

- ✯ تقبل الحقيقة القائلة أن اتخاذ القرار المهم ليس بالشئ السهل .
- ✯ علينا أن ندرك أنه بمجرد أن نحدد اختيارنا ، يجب ألا نهدر الوقت وأن نتخذ القرار .
- ✯ القرارات الجريئة تحقق نجاحاً كبيراً .
- ✯ بمجرد أن تتخذ قرارك ، لا تفكر فيما إذا كنت قد اتخذت القرار السليم ـ ثق بنفسك وبالله وبادر بالتنفيذ .

# الدفاع

*أفضل دفاع ضد طلقات العدو هو طلقات تصوب بإحكام من مدافعنا .*

أميرال : ديفيد فارجات ـ الجيش الأمريكى .

*الدفاع موقف يوجد في الحرب حتى يكون الهجوم أكثر فاعلية .*

أميرال : ألفريد ماهان ـ البحرية الأمريكية .

*لا يوجد وسيلة للدفاع على المدى الطويل أفضل من التوغل داخل حدود العدو .*

جنرال : روبرت لي ـ جيش الولايات المتحدة .

*كيف يكون انسحاباً ، ونحن قد بدأنا لتونا هجوماً في اتجاه آخر .*

جنرال : أوليفر سميث ـ البحرية الأمريكية .

*إن من يحاول الدفاع عن كل شئ في وقت واحد هم أصحاب التفكير السطحى ، أما العقول الواعية فينظرون إلى الأمور الرئيسية فقط ، ويتحملون بعض الصعاب في محاولة لتفادى عاصفة شديدة وذلك حتى يتجنبوا عاصفة أسوأ منها . إن محاولة الحصول على كل شئ تنتهى بحصولك على لا شئ .*

فريدريك الأعظم ـ إمبراطور ألمانى .

يعرف الجنرالات أن الدفاع لا يجعل أحداً ينتصر ، وأنه لابد لك في النهاية أن تهاجم وتقتحم . لذلك يمكننا أن نرى من خلال نصائحهم أن هناك اتجاهاً ضد فكرة الدفاع ، بداية من تأكيد أميرال فاراجت بأن أفضل طريقة للوقاية من طلقات العدو هى طلقات محكمة تطلقها مدافعنا . ويتفق جنرال لي مع نفس الفكرة ، وهى فكرة لابد وأنك قد سمعت عنها من قبل : إن الهجوم هو أفضل وسيلة للدفاع . بينما يكون من الخطأ أن نفترض وجوب الهجوم دائماً ، إلا أن الاحتفاظ بروح المبادرة في التعامل مع الخصم هو مفهوم يستحق وضعه في الاعتبار دائماً .

يشرح أميرال ماهان كيف أن الدفاع وُجد أساساً حتى يكون الهجوم أكثر فاعلية في مكان آخر . هناك مغزى لرأيه هذا . فلا أحد يستطيع أن يكون قوياً في كل شئ ، لا شركة تستطيع هذا ولا مؤسسة ولا فرد ولا دولة . حيث لا تتوفر أبداً الموارد الكافية ، ولهذا السبب وعلى الرغم من حقيقة أن الولايات المتحدة هى أغنى بلد ، إلا أن هناك صراعاً مستمراً لتحديد الجهة التي يجب الاهتمام بها أكثر : أتكون الدفاع أم الرخاء الاجتماعى أم القوانين وتنفيذها أم التعليم ؟ لكل أسبابه الوجيهة ، لكن ليس هناك أموال كافية لتغطية كل هذا . إذا حاولنا تقسيم مواردنا بالتساوى على كل احتياجاتنا ، سوف نضعف وربما نفشل في كل الاتجاهات . لذلك ، فالفكرة هي أن نضع الأموال حيث تكون الحاجة ماسة

لهـا لكى نحقق أهدافنا ، وننفذ سياسة الدفاع في الاتجاهات الأخرى ، لابد وأن تفعل نفس الشئ في مجـال الـتجارة . فليس لديك الإمكانيات الكافية التى تستطيع بها أن تحارب في كـل الجـبهات ، أو تطرح منتجات في كل الأسواق ، أو تعلن عنها في كل وسائل الدعاية . إذن لابد أن تحدد وتختار .

يقـول فـريدريك الأعظـم شـيئاً شديد الشبه بهذا عندما يقول إن العقول الصغيرة هى التى تحـاول أن تدافـع عـن كـل شئ . إنه شئ لا يمكن تحقيقه . لذلك فإن السياسة السليمة في مـيدان الحرب أو العمل أو الحياة هي تلك التى تختار المناطق الأكثر حساسية أو التى يمكن أن نسـميها " مواضـع حاسمـة " ثـم يـتم التركـيز عليها بما لدينا من موارد سواء عن طريق الدفاع أو الهجوم .

أمـا الجـنرال البحرى أوليفر سميث فيخبرنا أن سياسة الانسحاب أو التراجع ، التى قد تتسـاوى مـع سياسـة الدفـاع ، قد يصاحبها هجوم تكتيكى . فمثلاً ، قرار بسحب سلعة ما مـن خطـة تسـويقك ( دفـاع ) ، قد يصحبها حملة إعلانية مكثفة (هجوم) لكى تبيع كل ما تستطيعه من هذا المنتج بسعر جيد .

وعن الدفاع تقول حكمة الجنرالات :

- ✮ من الممكن أن يكون الهجوم هو أفضل وسيلة للدفاع ـ ضع هذا في اعتبارك دائماً .
- ✮ من الممكن بل ومن الضرورى أن تقترن عمليات الدفاع بعمليات الهجوم .
- ✮ لا تحـاول أن تدافـع عن كل شئ ـ لن تستطيع تحقيق هذا ـ عليك بتوجيه مواردك إلى المواضع الحاسمة حتى تحقق أهدافك .
- ✮ الدفاع الاستراتيجي قد يتطلب هجوماً تكتيكياً .

# التفويض

*تأكد من أنك تفعل كل ما تستطيعه لتنجز الأشياء التى تخصك في أفضل صورة ، ثم اترك لكل شخص ما يخصه من المسئوليات .*

جنرال : روبرت لي ـ جيش الولايات المتحدة .

*الرجل الذى لا يستطيع أن يعود نفسه على الثقة بحكم وإخلاص الآخرين لا يستطيع أن يمارس القيادة لوقت طويل ، لأنه سوف ينهار بسرعة تحت وطأة التوتر الذى يعرض نفسه له دون مبرر .*

جنرال : إس . إل مارشال ـ الجيش الأمريكى

*لا أعرف أبداً ماذا افعل بأى ورقة غير أن أضعها جانباً أو أعطيها لموظف يعرفها أكثر مني .*

جنرال : يوليسيس جرانت ـ الجيش الأمريكي

*كنت حاضراً الهجوم الذى دار بالقرب من دير سفيانتى كريز ، لكنى أحجمت عن الكلام ، رغبة منى في ألا أنقص من قدر نجاح وشجاعة وقيمة القادة ممن هم تحت رئاستى .*

مارشال : الأمير الكسندر سوفوروف ـ الجيش الروسى

إذا كنت ستقوم بعملية تتطلب مجهودات أكثر من فرد ، فسوف تكتشف فوراً أنك لن تستطيع أن تفعل كل شئ بنفسك . ولابد وأن توكل سلطتك وتعهد بها لمن تعتمد عليه من الآخرين . لاحظ أننى قلت تُوكل سلطتك لأنه ليس هناك مجال لأن توكل مسئولياتك لأنها ستصبح دائماً مسئولياتك وحدك . كثيراً من الجنرالات لا يجدون سهولة في هذا . فقد تقدمت في موقعك لأنك كنت متفوقاً فيما كنت تفعله . إذا كنت مديراً جديداً ، فأنت غالباً قد اكتسبت كفاءة عالية في عمل الأشياء .. كل الأشياء ... بنفسك . حتى إذا كنت مديراً متمرساً ومشرفاً ، هناك بعض الأشياء التى ربما تفعلها أفضل من أى شخص آخر . بسبب هذا ، إذا واجه أحد من مرؤوسيك صعوبة في إنجاز مهمة ما ،سيغريك هذا بأن تأخذ مكانه وتقوم ببساطة بإنجاز تلك المهمة . يخبرنا الجنرالات بأنه لابد لنا أن نقاوم هذا الإغراء لأنك إن لم تفعل ، فإن الشخص الذى يجب عليه أن يؤدى هذا العمل لن يتعلم أبداً كيف يؤديه كما يجب . بالإضافة إلى ذلك ، وكما قال جنرال مارشال ، إنك سوف تنهار في النهاية بفعل ما تتعرض له من توتر .

يخاف بعض الرؤساء من إعطاء الثقة لمرءوسيهم . لكن هذا شئ لابد منه . استمع لنصيحة جنرال لى ، وقم بدورك في الإدارة . ودع الآخرين ، ممن هم خبراء في مجالهم أو هؤلاء الذين يتحملون مسئوليات أخرى تحت رئاستك ، يقومون بدورهم .

إن ممارسة الإدارة بغير هذه الطريقة تسمى " الإدارة المجهرية " وهى أكبر عدو للإبداع والإدارة الخلاقة . إذا قمت بتدريب من هم تحت إمرتك تدريباً جيداً حتى يمكنك أن توكل إليهم بعض سلطاتك وأنت مطمئن ، يمكنك ساعتها أن تصبح مثل جنرال جرانت وتترك التفاصيل للمتخصصين وتعطيهم الثقة الكاملة حتى يمكنك أن تخطط لكسب المعركة .

نقطة واحدة أخيرة ، كما أشرنا مسبقاً ، أنت تُوكل السلطة لكنك تحتفظ بالمسئولية . وهذا يعنى أنه لو أن الأشياء سارت في مسارها الصحيح فأنت تعطى ثقتك الكاملة لمرؤوسيك الذين أدوا المهمة . أما إذا لم تسر الأمور كما يجب ، فلا تقل " لقد كان خطأ هذا أو ذاك . فهو الذى كُلف بأداء المهمة . " فأنت قد فوضت سلطتك وليس مسئولياتك . ولذلك فعندما لا تتم المهمة بالشكل الصحيح ، فإن المسئولية عنها ما زالت مسئوليتك ، ويجب عليك أن تقبلها ولا تلم الآخرين .

وعن التفويض تقول حكمة الجنرالات :

- ✯ تعلم أن تُوكل سلطتك للآخرين ـ وإلا فسوف تنهار في النهاية .
- ✯ إن لك دوراً عليك أن تقوم بأدائه ، وعليك أيضاً أن تترك من هم تحت سلطتك يؤدون دورهم مع أقل قدر من التدخل منك .
- ✯ عليك بتدريب مرؤوسيك حتى يمكنك أن تثق في قدرتهم على أداء أى عمل توكلهم به.
- ✯ أنت تفوض سلطتك وليس مسئولياتك .
- ✯ إذا سارت الأمور بشكل جيد ، يحصل الآخرون على الثقة ـ أما إذا سارت بشكل سيئ ، فالمسئولية ما زالت تخصك ، ويجب أن تتقبل اللوم .

# الاحباط

*ليست الأمور بهذا السوء الذى تعتقده . سوف تبدو لك أفضل في الصباح .*

جنرال : كولن باول ـ الجيش الأمريكى

*كنت أؤمن دائماً بأن شعار الجنرالات يجب أن يكون " لا للندم " و " لا بكاء على اللبن المسكوب " .*

مارشال : ويليام سليم ـ الجيش البريطاني

*الاستمرار في القتال يقلل خسائر المعركة أكثر مما يفعل تثبيط العزائم .*

فريدريك الأعظم ـ إمبراطور ألماني

*حتى قرار الحرب النهائي لا يجب أن ينظر إليه على أنه قرار مطلق . فالشعوب المنتصرة عادة ما تنظر لهذا على أنه أزمة عابرة ، يمكن إصلاحها بعد حين من خلال المساعى السياسية .*

جنرال : كارل فون كلوزويتس ـ الجيش الروسى

*لا تحصل على المشورة من مخاوفك*

جنرال : توماس جاكسون ـ جيش الولايات المتحدة

نواجه جميعاً حالة إحباط من وقت لآخر . يخبرنا الجنرالات ، أننا لابد وأن نتغلب على هذه الحالة وذلك لصالح جودة أدائنا . يقول فريدريك الأعظم إن تثبيط العزائم يزيد من خسائر المعركة بينما الاستمرار في القتال يقلل منها . يتكرر هذا المعنى في مقولة توماس جاكسون الذى ينصحنا ألا نحصل أبداً على المشورة من مخاوفنا . ليس من السهل تطبيق هذا لأن " التعب يجعلنا جميعاً جبناء " .

كيف يمكننا أن نتغلب على الإحباط وتثبيط الهمم ، خاصة عندما نكون متعبين وتحت ضغط توتر شديد ؟ أحد هذه الطرق هي أن تدرك ببساطة أن الأشياء سوف تتحسن . في الحقيقة وكما يقول جنرال كولن باول ، ليست الأمور بهذا السوء الذى تعتقده ، إنها فقط الطريقة التى ننظر بها إليها .

حدث أننى أعطيت حلقة دراسية تستغرق اليوم بأكمله ، ثم قمت بعد ذلك بتجميع تقييم لأدائي من الحاضرين . وبرغم تعبى وإرهاقي الشديد إلا أننى وقبل النوم مباشرة تصفحت هذه الآراء التى تقيمني وقد هالني ما جاء بها . كانت تبدو تعليقاتهم سلبية جداً . خلدت للنوم وأنا أشعر بالإحباط وبأننى قد خذلت العميل ولم أؤدِّ العمل الذى تقاضيت عنه أجراً كما يجب .

في الصباح التالي وبعد الإفطار ، وباتباع نصيحة كلوزويتس عن كون قرار الحرب النهائي شيئاً مطلقاً ، ومقولة ويليام سليم عن عدم البكاء على اللبن المسكوب ، أمسكت بتعليقات التقييم مرة أخرى . فكرت في أن أدون ملحوظات أحدد بها ما الذى يجب أن أغيره ، وكيف أستطيع أن أحسن من أدائي . وقد فوجئت عندما اكتشفت أن ٩٩٪ من تعليقات التقييم كانت إيجابية وتحمل ثناءاً على أدائي . وكان الذى وجه انتقاداً هو شخص واحد فقط . لم يكن هناك شئ يجب تغييره ! وفي نهاية اليوم ، تلقيت مكالمة من العميل يهنئني فيها على " أفضل حلقة دراسية " نظمتها شركته . إنه لشئ غريب تلك المغالطة التى يصورها لك عقلك عندما تكون متعباً . نعم ، عادة وبحلول الصباح يتبدى الموقف في صورة أفضل .

وعن الإحباط تقول حكمة الجنرالات :

- الإحباط شئ خطير ويمكنه أن يتسبب في خسارتك للمعركة .
- لا تتخذ قرارات مهمة عندما تكون متعباً أو في حالة من الإحباط .
- لا تبك على اللبن المسكوب .
- مهما كان ما حدث ، الموقف ليس نهائياً .
- في الغد ، سوف تبدو الأشياء أفضل .

# الشك

*من بين كل الأضرار التى قد تلحق بالجيوش ، يكون التردد أعظمها ، من بين كل الكوارث التي قد تصيب الجيوش ، لا شئ يفوق الشك خطورة .*

جنرال : تاى كانج شيانج شانج ـ جنرال صيني قديم

*جنرال متردد مع جيش يفوق جيش العدو عدداً ، يكون هو الجانب الأضعف في ميدان المعركة .*

نابليون بونابرت ـ إمبراطور فرنسي

*الرفيق الذى " لا يعرف " يتسبب في أضرار خطيرة ، عليك بإيقاف الضابط الذى " لا يعرف " أو إن كان هذا الضابط جنرال ميدان فالأجدر بك أن تعتقله .*

مارشال : الكسندر سوفوروف ـ الجيش الروسى

*يجب ألا تبقى ولو للحظة واحدة على أى رجل في موقع مسئولية عندما يساورك شك في قدرته على أداء مهام وظيفته.*

جنرال : إيزنهاور ـ الجيش الأمريكي

*كنت أفكر في كل لحظة في تلك الغواصات الثلاثة وهي تقطع مسافة ثلاثة آلاف ميل في مياه العدو قبل أن تتسلل إلى البوابة الخلفية له . ثم وبخت نفسى على تلك الأفكار ، إنها لأفكار جبانة . إننى أقود واحدة من أفضل السفن المحاربة التى تم إنشاؤها ، وأنا قادر على أن أذهب إلى أى مكان وأُغرِقُ أى سفينة للعدو . وبثقة كاملة ، بادرت بإصدار الأوامر.*

أميرال : ريتشارد أوكاني ـ البحرية الأمريكية

الشك هو أخطر عدو يواجهنا عندما نهدف إلى تنفيذ أى مهمة أو عملية ذات شأن . كم من مرة تخيلنا مشروعات وإنجازات عظيمة ثم تتبدد ، لا لشئ إلا لأن " واقع " الشك يهب عليها ، كما أننا نبالغ في تقدير الأسباب التي تمنعنا من النجاح . إن كلمات تاى كانج شيانج شانج لها في أيامنا هذه صدى حقيقي تماماً كما كانت تبدو منذ آلاف السنين :
" من بين كل الكوارث التى قد تصيب الجيوش ، لا شئ يفوق الشك خطورة . "

يدمر الشك عزيمتنا لدرجة أن نابليون يخبرنا أنه حتى لو كنا نتفوق على خصمنا في الموارد ، إلا أن الشك سوف يجعل منا الخصم الأضعف في أى منافسة ندخلها في ميدان التجارة . ويقول مارشال سوفوروف إنه إذا ظهر الشك في سلوك أى ضابط فإن هذا من الخطورة لدرجة تجعلك تعتقل هذا الضابط حتى لو كان جنرال ميدان .

لكن ماذا لو ساورنا شك حقيقي ؟ كيف نتصرف حيال ذلك ؟ يعبر جنرال إيزنهاور عن هذا بوضوح عندما يوصينا بأن نتخلص من أى مرءوس في موقع مسئولية يشوب سلوكه

الشك . لا يجب أن يتغلب علينا الشك لدرجة تجعلنا نقول لأنفسنا إن الهدف أو الغرض الذى نسعى إليه مستحيل . كما لا يجب أن نشرع في تنفيذ خطة ما زال الشك يساورنا في إمكانية نجاحنا في تنفيذها . الدرس الحقيقي الذى نستخلصه من حكمة إيزنهاور هو أنه لابد لنا أن نبدد أى شكوك قبل أن نشرع في التنفيذ . إذا ساورنا شك في قدرة شخص ما على أداء مهام الوظيفة الموكل بها ، يجب علينا إبعاده من موقع المسئولية الذى يشغله . كان إيزنهاور يؤمن بهذا بشدة لدرجة أنه يرى أن خطأ روبرت لى الأعظم في " جيتى سبرج " هو فشله في إبعاد مساعده جيمز لونج ستريت عندما ساورته الشكوك في نجاح حملة بيكت .

يخبرنا أميرال أوكاني عن طريقة أخرى لتبديد الشكوك قبل أن نشرع في تنفيذ أى مهمة . كان أوكانى ضابطاً تنفيذياً لواحدة من أشهر الغواصات في الحرب العالمية الثانية ، وهى " يو . إس . إس . واهو " ثم أصبح بعد ذلك قائداً لغواصة أخرى ذات نجاح حافل وهى " يو . إس . إس . تانج " وقد حصل على وسام الشرف من الكونجرس الأمريكى عن البطولات التى أحرزها على هاتين الغواصتين ، وحصل كذلك على ثلاثة نياشين بحرية والعديد من الأوسمة الأخرى . ومع ذلك ، حتى هذا القائد البطل كانت له شكوكه . ماذا فعل ؟ لقد قال " لقد وبخت نفسى إنه لتفكير جبان . إننى أقود واحدة من أفضل السفن المحاربة التى تم إنشاؤها ، وأنا قادر على الذهاب لأى مكان وإغراق أى سفينة للعدو . وبثقة كاملة بادرت بإصدار الأوامر . " وبكلمات أخرى يمكننا أن نبدد الشك بأن نراجع ونمعن النظر في كل الأسباب التى تجعلنا ننجح وليس في العقبات التى تعترض طريق نجاحنا .

وعن الشك تقول حكمة الجنرالات :

- ★ الشك أحد أخطر العقبات التي تعترض طريق نجاحنا .
- ★ لا يجب أن نسمح بوجود الشك في نفوسنا أو في نفوس هؤلاء الذين يعملون تحت إمرتنا.
- ★ كن مستعداً ، إذا لزم الأمر ، أن تتخلص من المتشككين الذين يحتلون مواقع مسئولية.
- ★ أمعن النظر في الأسباب التى تقودك للنجاح لا في العقبات التي تعترض طريق هذا النجاح .

# الواجب

*كـل الـرجال يسـاورهم الخـوف في المعـركة . لكـن الجبان هو الذى يسمح للخوف بأن يتغلب على إحساسه بالواجب .*

جنرال : جورج باتون ـ الجيش الأمريكي

*الـرجل الشـجاع الـذى يغفـل عـن أداء واجـبه يكـاد يتسـاوى مـع الجبان الذى يتخاذل في ساعة الخطر .*

جنرال : أندرو جاكسون ـ الجيش الأمريكي

*علـيك بـأداء واجبك في كل شئ ... إن لم تكن تستطيع أن تؤده كاملاً ، فلا يجب أبداً أن تؤديه ناقصاً .*

جنرال : روبرت لي ـ جيش الولايات المتحدة

*تتوقع إنجلترا من كل رجل أن يؤدى واجبه*

أميرال : لورد هوراتيو نيلسون ـ البحرية الملكية

*السياسـة الوحـيدة في الواقع المهمة هى الالتزام القوى بالواجب والسعى المباشر في اتجاه الهدف ، وذلك على الرغم من النقد ـ همساً كان أم علانية .*

مارشال : برنارد مونتجومرى ـ الجيش البريطاني

الواجـب هـو سـلوك الفرد تجاه عمله ومهنته والمهام الموكلة لـه . يضفى الجنرالات على الواجب صفة روحانية مهمة جداً . ربما يكون هذا بسبب أن المهام التى نطلبها من ضباطنا وبحارتنا وقواتنا الجوية والبحرية هي مهام ذات شأن وخطورة تجعل من أداء الواجب شيئاً شـديد الصعوبة ، كما تجعل من تداعيات عدم أدائه خراباً كبيراً . لكن أهمية فكرة الواجب تتمثل في جميع المهن من مجال القانون والطب وحتى التجارة والرياضة.

أتذكـر عـندما قمـنا بعمل تجديد شامل في منزلنا منذ عدة سنوات مضت ، كم من الوقت والمـال والرسـوم القانونـية الـتى أُهـدرت ، ناهـيك عـن الضيق الذى ما كان سيحدث لو أن المقـاول المسـئول قـد قـام بـأداء واجـبه . لكـن كمـا يقول باتون ، البعض يجعل خوفهم من الخسـارة ، في حـياتهم أو أموالهـم ، أو حـتى خوفهم من السخرية ، يتغلب على شعورهم بالواجـب . ولهـذا يفشـلون . يقول مارشال مونتجومرى إننا يجب أن نؤدى واجبنا بصرف النظر عن الخوف أو النقد همساً كان أم علانية . لذلك ، ربما يجب أن يكون للواجب نظرة روحانية ذات أهمية كبيرة لكل منا ، بغض النظر عن مواقعنا وأهدافنا .

إن قـدرة الفـرد أو ذكـاءه لا تعـنى شـيئاً إذا فشـل في أداء ما هو مطلوب منه ، لأن ذلك يجعله يتساوى مع العاجز وعديم الفهم . وذلك لأن النتيجة تكون واحدة .

" تـتوقع إنجلـترا مـن كـل مـنكم أن يـؤدى واجـبه . " هكـذا قال أميرال نيلسون لأفراد أسـطوله قـبل معركة ترافلجار . إذا أردنا أن نحقق نجاحاً ، فإن الحياة تتوقع نفس الشيء منا جميعاً سواء كنا رجالاً أم نساءاً ، بغض النظر عن أهداف كل منا .

وعن الواجب تقول حكمة الجنرالات :

- ✯ يستطيع الشعور بالواجب أن يتغلب على الخوف .
- ✯ إذا فشل الشخص الذكى الماهر في أداء واجبه فهو إذن ليس أفضل من الشخص العاجز عديم الفهم .
- ✯ إذا أردت أن تحقـق نجاحـاً ، عليك بأداء الواجب الذى يتطلبه موقعك وعملك والمهام الموكلة لك .

# الإحتمال

*فضيلة الجندى الأولى هى احتماله للتعب ، أما الشجاعة فهي الفضيلة الثانية .*

نابليون بونابرت ـ امبراطور فرنسي

*أسرع طريقة لخسارة معركة هى أن تخسرها بسبب نقص الصلابة الكافية لقواتك .*

جنرال : إس . إل . مارشال ـ الجيش الأمريكي

*في قيادتك للحرب ، عليك أن تطلب من كل فرد أكثر مما يعتقد هو أنه قادر عليه .*

جنرال : جورج مارشال ـ الجيش الأمريكي

*لكـى تحـافظ عـلى لياقـتك عـليك أن تعمـل بجد . وهذا القدر البسيط من القدرة على الاحتمال قد يساعدك في يوم ما على الخروج من هوة سحيقة.*

جنرال : ماتسوى بريدج واى ـ الجيش الأمريكي

*ذرة من الجد قد تنقذ جالوناً من الدم*

جنرال : جورج باتون ـ الجيش الأمريكي

قـرأت ذات مرة عن مدير أعمال ناجح سُئل عن سر نجاحه الباهر . قال " ببساطة إننى أعمـل عدة ساعات أكثر من خصومى كل يوم . وعلى مدار العام أعمل شهرين إضافيين ". قـد لا يكـون هـذا الـنوع مـن العمـل اليومي يناسبك لكنني لا أعرف أى فرد ناجح لا يعمل أحـياناً عـدة سـاعات أطـول مـن عـدد الساعات المعتادة وهي أربعون ساعة إسبوعياً أو ثمان سـاعات يومـياً . لا يمكـنك أن تفعل هذا ، حتى على فترات متفاوتة ، إذا لم تطور قدرتك عـلى الاحـتمال . فلـو أنـك فعلـت هـذا ، لـن تستطيع التفكير بوضوح ، وقد تتخذ قرارات ضـعيفة ، أو تـؤدي عملـك بـأقل من الجودة المعتادة ، كما أنك تعرض نفسك أيضاً لخطورة الإصابة بأزمة قلبية وغيرها من الأمراض . وليس في هذا أى مبالغة .

منذ حـوالى عشرين عاماً مضت ، قررت القوات الجوية أن تغير سياستها في الاختبارات البدنـية . ولأن جدول أعمال الطيارين متغير ، فهم عادة لا يتدربون مع بعضهم مثل أعضاء القـوات الأخـرى بالجـيش . وعلـيه فقـد تقـرر اتـباع نظـام يسـمى " التدريـبات الخمـس الرئيسـية " . كـان قـد تم ابـتكارها بواسـطة القوات الجوية الملكية الكندية . وقد سمح هذا الـنظام لكـل شخص بأن يتدرب بنفسه متمشياً مع قدرته الخاصة لكى يصل لمستوى معين . وكـان الافـتراض هـو أن كـل شـخص سـوف يعمـل بنفسـه ويصل في النهاية لمستوى اللياقة البدنـية المـرغوب فـيه. وقـد أعطـت القـوات الجويـة عامـاً لكـل فـرد حـتى يصـل إلى هذا المستوى ، ثم تجرى فحوصات دقيقة بجدول زمنى غير محدد .

بينما بدأ الجميع التدريب بحماس بالغ ، إلا أن الكثير منهم قد تخلف وتوقف عن المحاولة . ثم جاء موعد الفحوصات الدقيقة ذات الجدول الزمني غير المعلن وغير المحدد ، وقد رسب الكثيرون ، ليس هذا وحسب لكن بعضاً منهم قد أصيب بأزمة قلبية وهم يحاولون أن يصلوا لمستوى من اللياقة لم يعدوا أنفسهم له . وقد تم إسقاط هذا البرنامج وتم استبداله ببرنامج آخر للاختبارات المخططة .

إذن كيف تعد نفسك لكى تتفوق في منافسة على أسس منتظمة أو " كما تحتاج إليها " وكما يقول باتون ، " ذرة من الجد قد تنقذ جالوناً من الدم " لكى تفعل هذا لابد وأن تتبع نصيحة جنرال ريدج واى : " عليك أن تعمل بجد لكى تحافظ على لياقتك . هذا القدر البسيط من القدرة على الاحتمال قد يساعدك يوما ما على الخروج من هوة سحيقة . "

وعن الاحتمال واللياقة تقول حكمة الجنرالات :

- ★ يجب أن تعمل على أساس منتظم لكى تصبح لائقاً بدنياً وتحافظ على هذه اللياقة ويكون لديك قوة الاحتمال التى تحتاجها لتحقيق نجاحك .
- ★ اكتسب قوة على الاحتمال ، وساعتها يمكنك ببساطة أن تتفوق في المنافسة وعند الضرورة تخرج نفسك من أى هوة سحيقة تسقط فيها .

# الحماس

*يوجد بداخل كل رجل قابلية للانفعال فطرية تتوهج في أتون المعركة ، ويعد دور الجنرال هو ألا يخمد هذا الانفعال بل يزيد من توهجه .*

يوليوس قيصر - امبراطور روماني وجنرال حرب قديم

*أعرف أن الحماس يعد عنصراً فعالاً لدى الجندى حتى وهو في حالة مزاجية عادية ، ولكن الذى رأيته ذاك اليوم أقنعنى أنه إذا أمكننا إثارة حماس الجندى وهو في حالة يأس يكون حماسه ذا طاقة لا تقاوم .*

جنرال : فيليب شريدان - الجيش الأمريكي

*تنسب بعض الآراء المتشددة النجاح العسكرى إلى أشياء كثيرة منها - التخطيط ، استخدام وسائل علمية والسرعة ومعرفة مواقع الأنهار والجبال والغابات ، القدرة الفكرية وعلم استعمال الأسلحة . كل هذه الأشياء تعد قياساً صحيحاً ، لكن ليس من بينها شيء حيوي أو فعال . يكمن السر في الروح المتأججة التى تخرج الرجال عن حدود إمكانياتهم حتى وإن كانوا يعانون إرهاقاً أو مللاً وتجعلهم يتقدمون غير مبالين بعنف الصراع.*

جنرال : جورج باتون - الجيش الأمريكي

*بتعبير موجز ، بإثارة حماسهم بكل الوسائل التى تتناغم مع حالتهم المزاجية ، يمكننا أن نحافظ على روح عسكرية عالية .*

جنرال : هنرى جومانى - الجيش الفرنسى ، الجيش الروسى

*أردت أن أبث في جنودى الحماس والإيمان الكامل بجيشهم ، وأن أغرس فيهم حب الجماعة كى تكون نبراساً يقتدون به في خدمتهم . فهؤلاء الذين يتمتعون بمثل هذه الروح هم فقط من نأمل في نجاحهم في الحروب الضارية للغواصات . لأن المهارة الحرفية بمفردها لا تدوم .*

أميرال : كارل دونتز - البحرية الألمانية

ليس هناك جدال بأن الحماس يعد قوة فعالة له قدرة عظيمة على زيادة الرغبة في تحقيق أى هدف أو غاية . كان جنرال شريدان يعرف عن أى شئ يتحدث . في إحدى المناسبات ، كان مجرد وجوده بميدان المعركة كافياً لتغيير مجرى كل شئ . فقد وجد أنه استطاع أن يحول اليأس إلى نصر من خلال بث روح الحماس لإنجاز العمل . ومع ذلك ، هناك قادة في مجال العسكرية وخارجها ما زالت أفكارهم عن القيادة هادئة ومتحفظة ، وهذا شئ يدهشني . من المؤكد أنك في حاجة لأن تكون هادئاً من داخلك لكى تتخذ القرار

الصائب عندما تكون معرضاً لضغوط ما . أو على خط النار ، عندما ينهار كل شئ ، قد يكون احتفاظك بهدوئك شئياً خلاقاً وملهماً .

لكن القرارات التحليلية التى تُتخذ في الغرف الهادئة المكيفة والمبطنة ( أو الغرف المحصنة تحت الأرض ) ثم تعطى للآخرين لتنفيذها من الصعب جداً أن تثير حماساً أو حمية .

ناهيك عن المشكلات التى ناقشناها مسبقاً والتى تنشأ عن الاتصال بالآخرين من خلال قنوات متعددة ، هل يعتقد هؤلاء القادة حقاً أن أى شخص شغوف باتباع قراراتهم هذه ببساطة لمجرد أنهم قد قاموا باتخاذها ؟ هل تضخم غرورهم إلى هذه الدرجة ، هل إيمانهم بسلطة مناصبهم ومواقعهم كبير لدرجة تجعلم يعتقدون أن هذه الحقيقة سوف تحل محل الحماس أو تفجره ؟ ليس هناك مجال لحدوث هذا .

كيف يمكننا أن نفجر الحماس ؟ لدى صديق مليونير واسمه جو كوزمان ، أخبرنى ذات مرة أنه عندما كان يعمل مندوب مبيعات - من الباب إلى الباب - لبيع المكانس الكهربائية وذلك قبل الحرب العالمية الثانية ، كانوا يبدأون كل يوم بنصف ساعة غناء قبل القيام بأى اتصالات تسويق . أما البليونير سليمنت ستون فيقول عليك بترديد ثلاث عبارات بحماس وبصوت مرتفع . " أنا سعيد ! أنا بصحة جيدة ! أنا مبتهج ! " واستمر في ترديدها حتى تصدقها . لقد وجدت أن القيام بشرح الموقف ، ماذا تحاول أن تفعل ، لماذا تفعله ، كيف تفعله ، والفوائد التى سوف تجنيها من ذلك ، كل ذلك يساعد على إثارة حماس الناس . ولك أن تعلم ، أنه إن لم تكن متحمساً ، فلن يكون أى شخص آخر كذلك . إياك أن تعتقد في غير ذلك .

وعن الحماس تقول حكمة الجنرالات :

- الحماس هو قوة فعالة يمكنها أن تكسبك روحاً لا تقهر تساعدك على تحقيق أى هدف أو غاية .
- إنه دورك أنت أن تخلق هذه القوة في نفسك أو في نفوس الآخرين .

# القدوة

*تأثير القدوة مهم جداً لمن هم معرضون لضغوط .*

جنرال سير : جون هاكت ـ الجيش البريطاني

*ما زلت أفكر في تلك المرة التى أمرت فيها بتغيير في التكتيك عندما كنا ننوى ضرب نازارى في أواخر عام ١٩٤٢ . كانت المرة الأولى في تاريخ القوات الجوية الأوروبية التى يقترب فيها تشكيل كبير من قاذفات القنابل الثقيلة من هدف بدون القيام بعمل مناورات في محاولة لتفادى قاذفات الأرض جو التي يستخدمها العدو . وقد قمت بقيادة هذه العملية ، لذلك لم تعترينى الدهشة أو المعاناة من مسافة ما على البعد . لقد عانيت واندهشت من على بعد إثنين وعشرين ألف قدم فوق نازارى.*

جنرال : كيرتس لى ماى ـ القوات الجوية الفرنسية

*زحف كليرشوز بجيشه إلى المعركة وهو يقود مؤخرته . اعترض طريقهم قنوات وخنادق مليئة بالمياه ، لم يكن في استطاعتهم عبورها بدون كبارى : لكنهم تغلبوا على ذلك بصنع كبارى من جزوع النخيل الساقطة أو تلك التى قاموا بقطعها بأنفسهم . يمكنك هنا أن تعرف طبيعة شخصية القائد كليرشوز . كان يمسك بالرمح في يده اليسرى ، وفي يده اليمنى كان يمسك بعصا : وعندما يرى أن هناك تراخياً بين رجاله كان يتجه إلى الشخص المتراخى ويضربه بعصاه ، وكان يعمل معهم ، قافزاً في الوحل بنفسه ، فكان الجميع يخجلون ، كيف لا يعملون بجد مثله . كانت المهمة الوكلة لهؤلاء ممن هم في الثلاثين من العمر أو أقل ، لكنهم عندما رأوا حماس كلير شوز ، بادر من هم أكبر سناً من ذلك بالمساعدة .*

جنرال : إكسنوفن ـ جنرال إغريقي قديم

*اعتدت أن أقول لهم ، " اهجموا على الإنجليز بشجاعة " ثم اعتدت أنا نفسى أن أهجم بشجاعة .*

جان دارك ـ الجيش الفرنسي

كانت هناك لعبة نلعبها ونحن أطفال ، ربما تتذكرها . كانت تسمى اتبع القائد . وفيها كان التابعون الآخرون يتبعون القائد فى أى شئ يفعله ، مهما كانت جرأته أو خطورته . كم من هؤلاء التابعين قاموا بعمل هذه الأشياء لأن الخجل وحسب هو الذى منعهم من التراجع ؟ تلك هى قوة تأثير القدوة .

قال جنرال جيبى كيلى ، وقائد الكلية الجوية بعد ذلك ، " يمكننا أن نخبر صغار ضباطنا بما عليهم أن يفعلوه وقد يفعلونه أولاً . لكن هذا مثله مثل تنشئة الصغار . فهم يراقبون ما نفعله . وقد يفعلون أولاً ما نقوله . لكنهم ودائماً سوف يفعلون ما نفعله . " هذا

يعنى أنه لا يجب علينا فقط أن نضرب مثلاً بما نريد من الآخرين أن يتبعونا فيه ، ولكن يجب علينا أيضاً أن نتجنب عمل الأشياء التى لا نريدهم أن يفعلوها .

تدهشنى كثيراً قصة جان دارك . كيف أمكن لمثل هذه الفتاة الصغيرة أن تحقق هذا النجاح المذهل ؟ عندما تولت أمر الجيش الفرنسى ، كانت هناك محاولات لرفع الحصار عن أورليانز لمدة ثمانية أشهر دون جدوى . تولت جان الأمر ورفعت الحصار في ثمانية أيام . كان السر في استخدامها للقدوة . كان لديها شعار ينم عنها بدقة . أخبرت جنودها أن طريقهم للنصر هو أن يذهبوا إلى حيث موقع الحدث . ثم تصدرت في الذهاب إلى هناك .

كان جنرال لى ماى يحمل رتبة كولونيل عندما أخذ على عاتقه أن يسير على غير درب الخبراء الذين سبقوه في الطيران والقتال في أوروبا . كانوا قد أخبروه أنه إذا أقلعت القاذفات في اتجاه مستقيم وأفقى لأكثر من خمس دقائق ، فسوف يتم تفجيرها في السماء . وكانت المشكلة هى أنه إذا لم يتم الطيران في اتجاه مستقيم وأفقى فسوف يكون من الصعب جداً إصابة الهدف . وتبين له أنه سوف يفقد في النهاية طائرات أكثر لأنه سيكون عليهم أن يعودوا أكثر من مرة إلى الهدف لتدمير ما لم يتم تدميره منه ، أما عندما يهجم بأغلبية طائراته لإصابة الهدف من المرة الأولى ستكون الخسارة أقل . لكنه يعرف أنه يطلب من الطيارين شيئاً قيل لهم من قبل إن فيه انتحاراً . ولذلك فقد قاد أول طائرة في اتجاه مستقيم وأفقى . ولم تكن المهمة انتحاراً ، وقد أقرت القوات الجوية الأمريكية فيما بعد التكتيك الذى اتبعه لى ماى .

وعن القدوة تقول حكمة الجنرالات :

- ★ لا تطلب من الآخرين أن يفعلوا الأشياء الصعبة ـ كن قدوة وافعلها أنت بنفسك .
- ★ لا يتبع الآخرون ما نقوله بقدر ما يتبعون ما يرون أننا نفعله .
- ★ لا تفعل الشئ الذى لا تريد أن يفعله الآخرون وافعل ما تريد منهم أن يفعلوه .

# استثمار النجاح

*إن أهم ما تقتضيه الحروب بالإضافة إلى النصر هو المتابعة والاسترسال .*

جنرال : كارل فون كلازويتس ـ جيش بروسيا

*تعد المتابعة النشطة غير المتوانية شيئاً أساسياً بعد المعركة مثلها في ذلك مثل الشجاعة أثناء المعركة .*

أميرال : ألفريد ماهان ـ البحرية الأمريكية.

*بمجرد أن يُقهر العدو ، يمكن استغلال هذا النجاح بمحاولة اجتياح وتدمير الأجزاء الرئيسية من تشكيلاته غير المنظمة . أكرر مرة أخرى ، السرعة في الأداء هي كل شئ . لا يجب أن نسمح أبداً للعدو بإعادة تنظيم نفسه .*

مارشال : إرون رويل ـ الجيش الألماني

*عندما نتخطى خطورة المعركة ، يجب أن نعرف كيف نستفيد من النصر ، ولا نرضى كما جرت العادة بما حققناه من نصر في الميدان .*

مارشال : موريس كومتي دى ساكس ـ الجيش الفرنسى

*المتابعة والاسترسال تمنح حتى الجبناء الثقة .*

جنرال : إكسنوفن ـ جنرال إغريقى قديم

هناك نزعة إنسانية طبيعية يمكنها أن تضللنا وتحيد بنا عن تحقيق النجاح الكامل . تحدث هذه النزعة عندما نكون قد انتصرنا بالفعل وحققنا جزءاً من النجاح . ننزع ساعتها إلى التوقف والراحة . فنحن متعبون وكل شئ يسير على ما يرام . فلماذا الطمع ؟ لماذا لا نأخذ فترة راحة ؟ يمكننا إنجاز بقية ما نريده في الغد .

تخبرنا حكمة الجنرالات أنه يجب علينا مقاومة هذه النزعة . فالمشاكل تتضاعف مع التأخير وأى موقف يتغير باستمرار . والأسباب التى مكنتنا من النصر اليوم قد لا تتواجد في الغد . كما أن التأخير يسمح للخصم بأن يجمع أشتاته ، ويجد الفرصة لتطوير وتنفيذ استراتيجية جديدة . أو قد يتلقى إمدادات إضافية ليست متوفرة لديه اليوم ، أو ربما تتغير أى من مظاهر الطبيعة بحلول الغد . قد تصدر الحكومة قانوناً يحد مما نفعله . قد تتاح مواد أو أساليب أرخص في السوق تجعل منتجاتنا تتحول إلى منتجات قديمة . قد يتحول اهتمام السوق إلى منتج أو خدمة بديلة .

بالإضافة إلى ذلك ، هناك مميزات أخرى للاستمرار في متابعة إنجازاتنا . ربما نكون متعبين جداً ونود لو نحصل على فترة راحة بعد المجهود الشاق الذى أوصلنا لما نحن فيه الآن . إلا أن خصمنا متعب أكثر منا ، وبقاؤنا متيقظين والعدو في موقف دفاعى يجعل شعورنا بما حققناه كبيراً ، كما يقول إكسنوفن ، حتى " الجبناء منا " يشعرون بالثقة عندما نكون في موقف هجومى . يمكن استنتاج نفس الشيء عندما نتحدث عن الأفراد . فنحن نادراً ما نشعر بالخوف داخلنا عندما ننتصر ، ونكون في طريقنا لتحقيق فوز كبير في مشروع أو مهمة أو عمل . نحن فقط لا نعرف كيف سيكون الموقف في المستقبل .

إننى أنصح ذلك الباحث عن وظيفة الذى قد انتهى لتوه من مقابلة شخصية ، وقد أبلى فيها بلاءاً حسناً ، وأصبح متأكداً من حصوله على عمل لكنه لم يتحقق بعد أن يستمر في بحثه كأنه ليس هناك فرصة عمل وشيكة . كان لي صديق وقف فى مثل هذا الموقف ذات مرة . فقد اعتقد أن عرضاً بوظيفة مدير شركة سوف يعرض عليه في خلال أسبوعين . وقد توسلت إليه أن يستمر في محاولاته للبحث عن عمل . لكننى لم أستطع أن أقنعه . امتدت فترة الأسبوعين إلى عدة أسابيع . وما زال يخدع نفسه . وفي النهاية ، تم إعطاء منصب رئاسة هذه الشركة الخاصة إلى ابن مالك الشركة ، واضطر صديقى إلى معاودة البحث عن عمل بعد أن ضاع حلمه بالوظيفة الكبيرة .

لكل هذه الأسباب ، الكثير من عناصر نجاحنا ، والتى شاركت في تحقيق هذا النجاح اليوم ، قد لا تكون متاحة في المستقبل . لذلك وبعد كل هذه الصعاب وبعد كل ما تكبدناه لنحقق هذا النصر ، نريد أن نستغله إلى أقصى درجة .

وعن استثمار النجاح تقول حكمة الجنرالات :

- أنت لا تعرف أبداً ما هو الموقف في المستقبل ، فالعناصر التى تسببت وساعدت على نجاحك قد لا تتوفر ساعتها.
- عندما تكون منتصراً ، يكون لديك كل المزايا ، فلا تتوانَ حتى تحقق النصر الكامل .

# الفشل

*المعركة الخاسرة هي تلك التي يعتقد الشخص أنه قد خسرها .*

مارشال : فردناند فوك ـ الجيش الفرنسي

*إن من يفشل في تنفيذ المهام الموكلة إليه في الحرب ، هو غالباً ذلك الذى تواجهه مخاطر عسكرية شديدة يكون من الصعب السيطرة عليها . لكن هذا الذى يفترض في الشئ أنه مستحيل ، في حين يتم إنجازه فيما بعد ، هو الذى يثبت عجز نفسه .*

مارشال : آرثر وليسلي ـ دوق ويلنجتون ـ الجيش البريطاني

*يمكن إيجاز تاريخ الفشل في الحروب في كلمتين : التأخر كثيراً في فهم الأغراض الميتة لعدو متوقع ، التأخر كثيراً في إدراك الخطر الميت ، التأخر كثيراً في الاستعداد ، التأخر كثيراً في توحيد كل القوات الممكنة لغرض المقاومة ، التأخر كثيراً في الوقوف بجوار الأصدقاء .*

جنرال : دوجلاس ماك آرثر ـ الجيش الأمريكي

*أزعم أننا تعرضنا لهزيمة مدوية أخرجتنا من بورما ، ويا له من عار مخز . أعتقد أننا يجب أن نحدد ما الذى تسبب في هذه الهزيمة ونعود لاستردادها .*

جنرال : جوزيف ستل ويل ـ الجيش الأمريكي

*لا تستطيع القوات تحمل الاحتفاظ برجل لا يحقق نجاحاً*

جنرال : توماس جاكسون ـ جيش الولايات المتحدة

جميعنا نمر بلحظات فشل من آن لآخر ـ هذه هي طبيعة الحياة . كل ما نصبو لأن نفعله هو أن نقلل من الفشل ونزيد من نسبة النجاح . وهذا هو ما ينص عليه هذا الدرس من حكمة الجنرالات .

أولاً وقبل كل شئ ، يبدأ الفشل فى الذهن . فأنا أعرف كما تعرف أنت تماماً أن هناك مرات واجهت فيها فشلاً في شئ ما قبل حتى أن تبدأ ، أو قبل أن تتأكد لك كل النتائج . هذا هو ما يقصده مارشال فوك عندما يقول إن المعركة الخاسرة هي تلك التي يعتقد الشخص أنه قد خسرها . إذا اعتقدت أنك قد خسرت في موقف ما ، فأنا أؤكد لك أنك على صواب .

يعبر دوق ويلنجتون عن هذا قائلاً إنه سوف يكون هناك أسباب لعدم نجاحك ، أسباب لا يكون لك عليها سيطرة كبيرة . ومع ذلك ، عندما تبدأ بافتراض أن شيئاً ما سيكون مستحيلاً ، فلن يكون هناك فرصة لأن تنجح فيه . ومما هو جدير بالملاحظة ، أن ما يقول

عليه إنسان إنه مستحيل تحقيقه ، يستطيع شخص آخر تحقيقه . نحن نرى أشياء مثل هذه تحدث كثيراً.

قبل أن يتمكن روجر بانستر من أن يعدو ميلاً في أربع دقائق ، كان الجميع يقولون إنه شئ مستحيل التحقيق . وقد أثبت الأطباء وعلماء علم وظائف الأعضاء أن النظام العضوى لجسم الإنسان ليس مهيأ لهذه السرعة . ثم فعلها روجر بانستر وبمجرد أن رأى الآخرون أن هذا ممكن تحقيقه ، تبعه كثيرون في ذلك . واليوم يستطيع الرياضيون في المدارس الثانوية تحقيق هذا الرقم ، والرقم العالمى المسجل لمسافة واحد ميل عدواً أقل كثيراً من أربع دقائق .

لا يختلف هذا كثيراً عما يقوله ماك آرثر بخصوص مسببات الفشل : التأخر كثيراً . هناك تسلسل من الأحداث يقود للفشل تماماً مثل وجود تسلسل من الأحداث يقود للنجاح . تبدأ هذه الأحداث بحالة العقل . إذا لم تعقد العزم على أنك تستطيع بل وسوف تنجح ، فإن عملك وأداءك ، كل هذا لن يجدى بشئ وسوف تسلمك هذه الحالة للفشل .

ولكن وكما قلت سابقاً ، نحن لا نتحدث عن فشل مستديم . لكل منا فشله المؤقت ، وهذا يسميه الناجحون منا بالكبوة . يمكننا إدراك حقيقة أننا قد تعرضنا لهزيمة . المهم هو ما نفعله بعد ذلك . هل نهب من عثرتنا ونعود بسرعة للعمل ؟ هذا هو ما يوصى به جنرال ستل ويل .. وهذا هو الذى يقود لذروة النجاح.

من الممكن أن يكون الفشل درساً مهماً يقودنا لنجاح أكبر . لقد سمعت هذا مراراً من أشخاص ناجحين " أن الفشل كان طريقهم للنجاح " . وقد فشل آر . إتش . ماكى الذى أسس متجر ماكى مع أربعة متاجر سابقة . وأخيراً حقق أحد هذه المتاجر نجاحاً ساحقاً . يتحقق هذا مع كثير من الناس . ولكن ماذا عن هؤلاء الذين ييأسون ويقبلون الفشل ؟ كما يقول " توماس جاكسون " ، نحن لا نستطيع تحمل جنرالات لا يحققون نجاحاً ، وفي حياتنا لا يمكننا تحمل ولا يجب أن نقبل أيضاً أى شئ أقل من النجاح ، ليس هناك ما يدفعنا لهذا .

وعن الفشل تقول حكمة الجنرالات :

★ يبدأ الفشل دائماً من العقل - إذا اعتقدنا أن " الفشل " هو ما سوف ندركه .
★ لا شئ مما تبيحه قوانين الطبيعة يكون مستحيلاً .
★ لابد أن نعد أنفسنا للنجاح مقدماً وذلك بما نقوم به من أفعال .

★ الفشـل حـدث مؤقـت ، يمكـن أن يكـون بـل ويجـب أن يكـون مجرد درس في طريقنا لتحقيق النجاح .

# الخوف

*كل الرجال يخافون ، والأكثر ذكاءاً منهم هو الذى يخاف أكثر . الرجل الشجاع هو الرجل الذى يجبر نفسه على مواصلة التقدم رغم ما يشعر به من خوف .*

جنرال : جورج باتون ـ الجيش الأمريكي

*الخوف هو بداية الحكمة*

جنرال : ويليام شيرمان ـ الجيش الأمريكي

*الرجل الخائف لا يريد أن يفعل شيئاً ، وفي الحقيقة هو لا يهتم حتى بالتفكير في القيام بأى عمل .*

جنرال : إس . إل . مارشال ـ الجيش الأمريكي

*الخوف يشتتت الإرادة ، وتشتيت الإرادة يعوق العقل ، حيث ينتشر هذا في العقل ويمنعه من التركيز في الغاية المرجوة ، بينما يتم التغلب على الخوف المعنوى بواسطة الشجاعة المبنية على العقل ، ويتم التغلب على الخوف المادى بواسطة الشجاعة المبنية على الوسائل البدنية .*

جنرال : جى . إف . فيلر ـ الجيش البريطاني

*في وقت المعركة ، عندما يكون النصر معلقاً بالميزان ، يكون من الضرورى أن نتخلى عن أى علامة من علامات الضعف أو التردد أو الارتباك أو نقص الحماس ، فسواء كان الرجل يحمل نجوماً على كتفيه أو شارات على ذراعه ، إلا أن جندياً واحداً خائفاً يمكنه التأثير على وحدة بأكملها .*

جنرال : ماتيو ريدج واى ـ الجيش الأمريكي

لا أعتقد أن أى شخص يجرؤ على وصف جورج باتون بالجبن . ومع ذلك ، هذا الرجل الذى يعد من أشجع الرجال يقولها صريحة إن لكل الرجال أوقاتاً يخافون فيها . كل الرجال وكل النساء أيضاً لهم أوقات يخافون فيها . الفيصل في المسألة هو ما يفعلونه حيال هذا الخوف .

الحقيقة ، إن الخوف من الممكن أن يكون إيجابياً . يقول جنرال شيرمان إن الخوف هو بداية الحكمة . يمكننا أن نتعلم من مسببات الخوف وأن نتفادى أو نحد من تهديد أى خطر كامن أو مستتر . وقد يكون الخوف مفيداً أيضاً في الأشياء التي يجعلنا نفعلها . في مشهد من فيلم " سانتينى العظيم " يشرح هذه النقطة . يقول مقدم البحرية بطل الفيلم الذى يلعب دوره روبرت دوفال : " نعم أنا خائف . وهذا هو ما جعلنى رباناً عظيماً . "

ويشير جنرال مارشال إلى الخطر الكبير الذى يجلبه الخوف . بقوله إنه يستطيع أن يصيبنا بالشلل ويمنعنا من التصرف بشكل جيد في المواقف الحاسمة . يستمر جنرال فيلر في

التأكيد على هذا المعنى في شرحه للخوف بأنه يعوق العقل ، ويمنع الذهن من التركيز في غايته المنشودة . ويبين لنا فيلر أيضاً كيف نتغلب على هذا الخوف : فالخوف المعنوى يتم التغلب عليه بواسطة التفكير أما الخوف المادى فيتم التغلب عليه بالأفعال .

عندما يكون الموقف متوتراً ، لايمكنك أن تسمح للآخرين بإظهار الخوف الحقيقي الذى قد يشعر به كل فرد ، لأن إظهاره يخلق ارتباكاً يمكن أن يسبب شللاً لمؤسستك بأكملها. وهذا هو الوقت الذى يجب أن تكون فيه قدوة بسلوكك أو بكلماتك وحديثك إذا لزم الأمر ، أو بتصرفك لكى تستطيع أن تتحكم في هؤلاء الخائفين .

وعن الخوف تقول حكمة الجنرالات :

- ★ كل منا يعانى الخوف ـ الفيصل في المسألة هو ماذا نفعل حيال هذا الخوف .
- ★ يستطيع الخوف أن يعوق حركتنا ويمنعنا من التصرف والتركيز في الهدف . لكن من الممكن أيضاً التغلب عليه باستخدام التفكير والفعل .
- ★ لا نستطيع أن نجعل الآخرين يظهرون آثار الخوف أثناء المواقف الحرجة لأن هذا قد يسبب ارتباكاً يمكنه أن يتفشى في كل المؤسسة .

# المرونة

*لابد وأن نضع في حساباتنا احتمالات التأخير وغيره من الصعوبات .*

جنرال : روبرت لي ـ جيش الولايات المتحدة

*لابـد وأن يتضـمن أسلوبك اختيارات بديلة حتى لا يتوقف مصير جيشك على سلوك فرد واحد في الإدارة.*

فريدريك الأعظم ـ إمبراطور ألماني

*لقد أعـدوا حملـتهم مثـلما تعـد جـوادك في أحسـن صورة . فهو يبدو في حالة جيدة ويعمل بصورة ممتازة ، ثـم تحـدث له إصـابة ، فـتجده وقـد سقط في أيديهم . أما أنا فأعد خطتى على أساس استخدام الحبال . فإذا انقطع أحدها ، أعقده واستكمل حملتى .*

مارشال آرثر ويلسلي : دوق ويلنجتون ـ الجيش البريطاني

*تعس هذا الجنرال الذى يذهب إلى ميدان المعركة بتخطيط محدد .*

نابليون بونابرت ـ إمبراطور فرنسي

*لابـد وأن يـدرك كـل قـائد بالجـيش الأحـمـر حقيقة أن العبودية للروتين والسياسات الصارمة التى تحـدد اتباع خطط معينة ، أو أساليب محددة هي من أخطر ما يكون علينا جميعاً . فليس هناك شئ مطلق أو صارم لتنفيذه ، كل شئ يتبدل ويتغير ، ومن الممكن لأى أسلوب أو وسيلة أن تستخدم في مواقف معينة.*

جنرال : ميخائيل فرونزى ـ الجيش السوفيتى

هـناك مقولـة عسـكرية قديمـة تقول إن أى شئ يتضمن احتمالاً بالخطأ سوف يسير على نحـو خاطـئ ، وهـذا تحذيـر للقـادة العسـكريين حـتى يعـدوا أنفسهم لأسوأ المواقف ، وألا يعتمدوا كثيراً على عنصر واحد وأن يتسموا بالمرونة .

يقـول لـنا روبـرت لي إنه يجب ألا نفترض أن كل شئ سوف يسير على ما يرام ، تماماً كمـا خططـنا له ، لأن هذا لن يحدث . وعليه ولكي يتسم سلوكنا بالمرونة ، يجب أن نفكر مسبقاً فيما سنفعله عندما نواجه فشلاً واحتمالات مختلفة.

عـندما أدلي بحديـث أو محاضـرة دراسية فأنـا عـادة مـا أسـتخدم بـرنامج الباور بوينت (POWER POINT) كوسـيلة اسـتعين بهـا لشرح المعلومات التى أعرضها . لكن إذا حدث وتعطـل هـذا العـرض ، لـدى نسـخ احتياطـية مـنه على أقراص تخزين خاصة بالكمبيوتر . ولـديَّ أيضـاً نسـخ مطـبوعة أحـتفظ بهـا معـى . وأخيراً ، فأنا مُعَدٌّ ذهنياً لاستكمال العرض بدون أى من هذه الوسائل المرئية المساعدة . وقد حدث مرة أو أكثر أن كان عليَّ أن أستخدم كل هذه البدائل ، وأكون مستعداً دائماً لعمل هذا .

يذهب فريدريك الأعظم لأكثر من هذا في التحذير من عدم الاعتماد كثيراً على شخص واحد لإنجاز المهمة . هل تظل مستعداً لأداء عرض جماعى إذا تأخر واحد أو أكثر من الأعضاء أو حتى لم يحضر ؟ هل أنت مهيأ للقيام بدوره ؟ لابد وأن تكون كذلك .

يتفق كل من دوق ويلنجتون ونابليون بونابرت وكذلك جنرال فرونزى في تحذيرنا من الاعتماد كثيراً على نظم صارمة وجامدة في العمل . إذا كنا في منافسة ودائماً ما نقوم بعمل نفس الشئ ، يمكنك أن تتأكد بعد عدة مرات من تنفيذ نفس الأسلوب أن الخصم المواجه لك سوف يعرف بالضبط ماذا تنوى أن تفعل ويقوم بإعداد هجوم مضاد لمواجهتك . ومع ذلك ، وحتى مع أفضل الاستعدادات وبغير منافسة ، يمكن وببساطة أن تسير الأمور في الاتجاه الخطأ . فإذا كانت خطتنا الرئيسية قد بُنيت على أساس أن كل شئ سوف يسير سيراً حسناً من البداية وحتى النهاية ، ساعتها نكون في مواجهة مشكلة حقيقية.

إننى من أنصار التخطيط الشامل في كل الأنشطة ، التسويق والتجارة والمشاريع . أحد أهم المميزات لإعداد مثل هذه الخطط وما تشمله من تفكير في أى من الأخطاء أو المشاكل أو الفرص التى تحدث في الطريق لتحقيق الأهداف المنشودة وماذا نفعل لمواجهتها.

وعن المرونة تقول حكمة الجنرالات :

- ★ أى شئ يتضمن احتمالاً بالخطأ سوف يسير على نحو خاطئ ـ عليك بإعداد نفسك لذلك .
- ★ لا تعتمد كثيراً على فرد واحد في خططك .
- ★ لا تنفذ خططاً يتم إعدادها في قالب جامد .
- ★ كن مهيأ لتفادى الأخطار ، والتعامل مع المشاكل ، والاستفادة من الفرص المتاحة .
- ★ كن مرناً !

# الأهداف

*عليك بتركيز كل قوتك وإصرارك على هدف واحد كبير وحاسم.*

جنرال : كارل فون كلازويتس ـ الجيش الروسى

*الرجل الذى يحاول أن يتمسك بكل الأشياء في وقت واحد ينتهى به الأمر ويديه خاوية.*

فريدريك الأعظم ـ إمبراطور ألمانى

*هناك الكثير من الجنرالات العظماء في أوروبا ، لكنهم يركزون على أشياء كثيرة في وقت واحد . أما أنا فأركز على شئ واحد فقط ، وهو الخطير من الأشياء ، أجتهد في تدميره ، وأنا على يقين أن الأمور الأقل أهمية سوف يتم حلها من تلقاء نفسها .*

نابليون بونابرت ـ إمبراطور فرنسي

*هناك تحديات أخرى تواجه كل الجنرالات العظماء ، ألا وهى دراسة مئات التقارير التى تصل إليهم في غمار المعركة ، ويكون عليهم أن يتخذوا هدفاً واضحاً ومحدداً في كل دقيقة ، وأن يجمعوا كل الجهود للنهاية المرجوة .*

جنرال : ويليام شيرمان ـ الجيش الأمريكي

*على قائد القوات الجوية ، عندما يحدد الهدف الخاص بقواته ، ألا يضع في اعتباره استعداداته ورغباته هو وحسب ، لكن يجب عليه أن يضع في اعتباره المهام الأخرى المنوطة بها القوات الأرضية وكذلك الجهود والخطط المتفق عليها لكل القوات .*

جنرال : هنرى أرنولد ـ الجيش الفرنسي

لماذا لا نحقق الأهداف التى نحددها لأنفسنا ؟ قد يكون هناك أسباب عديدة ، لكن جنرال كلازويتس والإمبراطور فريدريك يسوقان سبباً مهماً : وهو أننا نحاول أن نسعى وراء عدة أشياء فى وقت واحد ، بدلاً من محاولة تحقيق هذه الأهداف تباعاً . يوصينا جنرال كلازويتس بأن نسعى وراء الهدف الواحد بكل ما لدينا من طاقة . أما فريدريك الأعظم فيقول إنه إذا حاولت أن تسعى وراء كل الأشياء في وقت واحد ، فغالباً ما ينتهى بك الأمر ولم تحقق شيئاً واحداً مناسباً .

وجد دكتور تشارلز جارفيلد ، وهو عالم نفسي قام بدراسة نفسيات الأشخاص الذين يتربعون على القمة والذين حققوا ذروة النجاح ، أن هناك اختلافاً جوهرياً بينهم وبين من هم أقل منهم نجاحاً وهو أنهم يركزون على هدف واحد رئيسي ، بينما يبدد الآخرون جهودهم بين أهداف متعددة في الوقت الواحد . وهو نفس ما وصل إليه الفيلسوف الشهير " نابليون هل " عندما كلفه قطب الصناعة الكبير أندرو كارنجي بتحديد سر نجاحه

الكبير . ولقد قال إنه تحديد هدف بعينه والسعى وراءه . كانت إجابة تشارلز جارفيلد على أحد الأشخاص الذى أخبره بفخر أنه يستطيع أن يتلاعب بنجاح بعدة أهداف في الوقت الواحد ، " لا تتلاعب ، لكن عليك أن تختار ."

ينصحنا الإمبراطور نابليون بأن نهتم بالأشياء الكبيرة فيما نتعرض له من مواقف . أما صغائر الأمور فسوف يتم حلها من تلقاء نفسها . يقول جنرال شيرمان إنه ليس من السهل كثيراً عمل هذا لأنك ستواجه بأشياء لا حصر لها تشتت تفكيرك . ومع ذلك ، إذا أردت أن تكون " جنرالاً عظيماً " يجدر بك أن تتخذ لنفسك هدفاً واضحاً ومحدداً في كل دقيقة وأن تجمع كل الجهود للنهاية المرجوة.

وعن الأهداف تُعلمنا حكمة الجنرالات الآتى :

- ركز كل جهودك على هدفك الرئيسي .
- لا تبدد مجهوداتك ـ عليك بتركيزها على هدف واضح ومحدد .
- ركز تفكيرك في الأشياء الكبيرة ـ أما الصغيرة منها فسوف يتم حلها من تلقاء نفسها .

# الأمل

*الأمل هو عصاة القائد*

نابليون بونابرت ـ إمبراطور فرنسي .

*يشجع الأمل الرجال على تحمل كل شئ وتجربة كل شئ ، وحرمانهم منه ، أو إبعادهم عنه ، هو بمثابة تجريدهم من أرواحهم .*

مارشال : موريس كومتى دى ساكس ـ الجيش الفرنسي

*تعد المهمة الرئيسية للجنرال مهمة روحانية .*

فريدريك الأعظم ـ إمبراطور ألماني

*ضعوا ثقتكم في الله يا أبنائي ـ وكونوا دائماً على أهبة الاستعداد .*

أوليفر كروميل ـ الجيش الإنجليزي

*إنه شئ في الإمكان تحقيقه .*

جنرال : كولن باول ـ الجيش الأمريكي

الأمل ما هو إلا رغبة مصحوبة بتوقعات أن رغباتنا سوف تتحقق . الأمل مطلوب ليس فقط للقادة العسكريين ولكن لكل منا . لو لم يكن هناك أمل ، لكان هنرى فورد قد مات وهو مجرد ميكانيكي مجهول . وما كنا قد سمعنا عن الأخوين رايت أيضاً . كانوا سيظلون طوال حياتهم يصلحون الدراجات . بدون الأمل كان بيل جيتس سيظل في هارفارد ، يتخرج وربما يعمل في واحدة من الشركات في وادى سيلكون ، وغالباً ليس كمدير .

يؤكد لنا مارشال دى ساكس أن الأمل يشجع الرجال على تحمل كل شيء وتجربة كل شيء ، وفي الحقيقة وكما ينصح فريدريك الأعظم أن لهذا السبب تكون مهمة الجنرال مهمة روحانية .

لذلك لا تقلل إطلاقاً من جدوى الأمل بدعوى أن تجعل الآخرين " يواجهون الواقع " . إن في هذا حماقة كبيرة . فأنت لا تعرف أبداً ما هو ممكن . يتعجب الأطباء في كل يوم من حالات الشفاء للأمراض الخطيرة التي ليس من المفترض أن تحدث . لكنها تحدث دائماً لدرجة أنهم أخيراً قد أطلقوا على هذه الحالات اسماً علمياً هو : العفو الذاتي . وهذا معناه أن الأطباء لا يعرفون ماذا يحدث.

اعتاد الأطباء في الماضى على إخبارك بالأنباء السيئة : " آسف ، سيد . جونز أو آنسة سميث فرصتك في الحياة نسبتها ٥٪ فقط " " يا له من شئ فظيع يا دكتور . ليس لدىً

أمـل " لا تـنسَ ما أخبرنا به هاريسون فورد في دور هان سولو عندما تعرض لهجوم ذى عدد وعدة من القوات الإمبراطورية ؟ " لا تخبرنى أبداً عن الفوارق "

ربما يكون " حرب النجوم " مجرد فيلم سينمائى ، لكن كما قلت مسبقاً ، لم يعد الكثير مـن الأطـباء يخـبرون الحقـيقة للمرضـى بهـذه الطـريقة بالضـبط . لكـنهم يشددون في قولهم للمريض إنه إذا كان من بين نسبة الخمسة بالمائة الناجين من المرض ، فهذا معناه أن نسبة شـفائه هـى ١٠٠ ٪ عـلى قدر ما يخصه ، وهذا لا يعنى أنه إذا أردنا لشئ ما أن يحدث ، أن نجلس هكـذا دون أن نفعـل شـيئاً . هـنا يكمن مغزى مقولة كروميل . ومع ذلك ، نحن جمـيعاً دعـاة أمـل ، أو يجـب أن نكون كذلك إذا أردنا أن نحقق نجاحاً . نعم ، كما يقول جنرال باول ، " إنه شئ في الإمكان تحقيقه . "

وعن الأمل تقول حكمة الجنرالات :

- نحن جميعاً دعاة أمل .
- لا تحطم آمال أى إنسان ، وعلى الأخص آمالك أنت .
- إنه شئ في الإمكان تحقيقه .

# المرح

*روح الدعابة هي جزء من فن القيادة ، والتواصل مع الناس وإنجاز الأعمال .*

جنرال : دويت إيزنهاور ـ الجيش الأمريكي

*يعد الحديث عن أهمية الدعابة شيئاً غير ذى جدوى ، إذا كان هذا الذى يقيد الرجال ليس هو طبيعتهم التى تفتقد لروح الدعابة لكن لأنهم يترددون في إظهار ما يتمتعون به من حس فكاهي .*

قائد جنرال : إس . إل مارشال ـ الجيش الأمريكي

*المرح أسلوب فعال في الإدارة والقيادة لكنه شائك في نفس الوقت . فهو عند استخدامه بحكمة يكون مفيداً ، ولكنه قد يعطى نتيجة عكسية ويصبح بمثابة القنبلة الموقوتة إذا بالغنا فى استخدامه .*

جنرال : أوبرى نيومان ـ الجيش الأمريكي

*على القادة أن يضحكوا من أنفسهم أكثر مما يضحكون من الآخرين .*

جنرال : بيرى سميث ـ القوات الجوية الأمريكية

*عندما تسوء الأمور في المعركة يكون أفضل علاج هو أن تصرف عقل الشخص عن مشكلاته الخاصة وذلك بالتفكير في موقف الخصم ومدى صعوبته .*

مارشال : أرشيبالد وافل ـ الجيش البريطاني

إننا لا نمتلك جميعاً روح الدعابة التى تجعل من يعملون معنا يستلقون على ظهورهم من شدة الضحك . حتى لو كنا نمتلك هذه الموهبة لا يجب أن نستخدمها لهذا الغرض . في الحقيقة ، لست في حاجة لأن تكون ممثلاً كوميدياً حتى تثبت أنك صاحب روح مرحة . فأنا أشك في أن روحك المرحة سوف تحقق التأثير المرغوب فيه إذا أطلقت النكات طوال الوقت فقد لا ينظر إليك الآخرون بجدية.

ومع ذلك فإنك لا تريد أن تكون شخصاً مغلقاً ثقيلاً أيضاً . إذا إستطعت أن تبين أنك بشر من خلال إطلاق النكات المعتدلة ، فسوف يجعل هذا ممن يعملون تحت إمرتك يشعرون بالراحة والسلاسة في تعاملهم معك ، خاصة في أوقات التوتر . ليس من الضرورة أن تكون النكات مضحكة جداً حتى تقلل من حدة التوتر في مثل هذه المواقف . كما يخبرنا جنرال إيزنهاور ، روح الدعابة هى جزء من القيادة.

ومع ذلك يحذرنا جنرال نيومان من أن نسئ استخدام فكاهاتنا ، وأن نبتعد عن النكات الخليعة وكذلك النكات العنصرية . وأن نكون حريصين جداً عندما نتندر على الآخرين . والأفضل كثيراً كما يقترح علينا جنرال سميث أن نتندر على أنفسنا . ويبين لنا مارشال وافل ، أن قليلاً من المرح يمكنه أن يصرف أذهاننا عن المشكلات التى نمر بها .

وعن المرح تقول حكمة الجنرالات :

★ إظهار شيء من روح الدعابة يبين للآخرين أننا بشر ، خاصة إذا كنا في موقع قيادة .
★ لسنا في حاجة لأن نكون مهرجين طوال الوقت ، كما لا يجب أن نكون متجهمين أيضاً .
★ لا تطلق أبداً نكات خليعة أو عنصرية .
★ التندر على أنفسنا أفضل كثيراً من التندر على الآخرين .

# التخيل

*التخيل هو أهم صفات القائد الفذ التى لا غنى له عنها.*

جنرال : دوجلاس ماك آرثر ـ الجيش الأمريكي

*لا يتحقق النصر إلا من خلال تخيلاتنا .*

جنرال : دويت إيزنهاور ـ الجيش الأمريكي

*إن تطوير قوة التخيل وتشعباته المختلفة هو جزء أساسى من تدريبات قوات الجنرال ، كما أنه شئ ضرورى ولا غنى عنه لقادة القوات الكبيرة التى تنتشر على مساحات كبيرة .*

جنرال : هوجوبارون فون فريتاج لولاينجوفن ـ الجيش الألماني

*الأصالة وليس التقيد بما هو قديم هى إحدى الدعامات الرئيسية للبراعة العسكرية .*

جنرال : جى . فولر ـ الجيش البريطاني

*السبيل الوحيد لتحقيق المستحيل هو من خلال الجديد .*

جنرال : سير إيان هاميلتون ـ الجيش البريطاني

التخيل هو أحد الصفات المهمة جداً سواء كان ذلك لنا كأفراد ، أو القيادة فى المؤسسة أو عندما نخدم ضمن مجموعة عمل . يبدأ أى انتصار من العقل ، فنحن ننتصر في أذهاننا قبل أن ننتصر في الواقع .

قام دكتور تشالز جارفيلد بتطبيق تقنية مهمة تسمى بالتمرين العقلي كان قد تعلمها من خبير سوفيتى متمرس وله خبرة طويلة . في هذه الطريقة يتخيل الفرد مهمة أو عملاً ما يتم إنجازه بنجاح مراراً وهو جالس في حالة استرخاء تام . وقد استطاع دكتور جارفيلد نفسه باستخدام هذه الطريقة أن يزيد من الحد الأقصى للوزن الذى يمكنه أن يرفعه في رياضة رفع الأثقال من ٣٠٠ إلى ٣٦٥ رطلاً ، كل هذا في خمس ساعات فقط وفي أمسية واحدة .

كون أن دكتور جارفيلد تمكن من أن يتعلم هذه الطريقة ويطبقها ، فإن هذا يثبت أنه من الممكن تطوير التخيل كما تقتضى الضرورة ، وذلك كما يقترح جنرال فون فريتاج لورينجوفن .

التخيل شئ لا غنى لنا عنه لكى نحقق أهدافنا ، ليس هذا وحسب لكنه مهم لنا أيضاً ونحن في طريقنا لتحقيق هذه الأهداف . كما يقول جنرال فولر ، إنه شئ من الأصالة والإبداع ، والذى يجب على الجنرال أن يناضل لكى يتحلى به . كل منا في حاجة لشئ من الأصالة ، يكون التخيل هو وسيلته إليها . على سبيل المثال ، تنص الحكمة التقليدية

في مجال صناعة السينما أنه لا يستطيع أى ممثل أن ينجح بدون اسم إنجليزى سهل النطق . وعليه كان معظم الممثلين يلتزمون بهذا .

ثم جاء أرنولد تشوارزنجر . حاول صناع السينما في هوليود إقناعه بتغيير اسمه ، واقترحوا عليه اسم " أرنولد سترونج " ضحك أرنولد وقال إنه سوف يحتفظ بالاسم الذى ولد به . وقد ارتاع الخبراء لهذا وتنبئوا له بالفشل ، بغض النظر عن بنيته الجسمانية المؤهلة للنجاح أو أى مواهب تمثيلية أخرى يتمتع بها أو قد يكتسبها فيما بعد . تشوارزنجر ! كيف يستطيع الناس أن ينطقوا هذا الاسم . لكن أرنولد تمسك برأيه ، واليوم أصبح اسم تشوارزنجر معروفاً جداً . بل وأصبح واحداً من أعلى الأسماء أجوراً في هوليوود . لقد آمن أرنولد تماماً بالأصالة في اسمه التى تجعل الناس تتذكره .

تنص العديد من مقولات الجنرالات التي أوردناها سابقاً على أن " المستحيل " يمكن تحقيقه . يخبرنا جنرال هاميلتون كيف يحدث هذا : من خلال التجديد . وبالطبع يأتى الجديد في المقام الأول من التخيل .

وعن التخيل تقول حكمة الجنرالات :

- التخيل هو صفة لا يمكنك الاستغناء عنها .
- يمكنك تطوير تخيلاتك .
- يساعدك التخيل على تحقيق المستحيل .

# روح المبادرة

*في أثناء الحرب تدور الكرة حرة طليقة في وسط الميدان دائماً حيث يكون في استطاعة أى رجل لديه الإرادة الكافية أن يلتقطها ويسرع بها.*

جنرال : إس . إل . مارشال ـ الجيش الأمريكي

*إذا ترك العدو باباً مفتوحاً ، يجب أن تقتحمه .*

جنرال : سان تزو ـ جنرال صيني قديم

*أنا لا يعنيني أبداً أين موقع العدو أو ماذا ينوى أن يفعل ، الذى أعرفه هو ماذا أنوى أنا أن أفعل ثم أبادر بعمله .*

جنرال : جورج باتون ـ الجيش الأمريكي

*تتطلب قوانين خدمة الميدان من كل ضابط أن يطبق روح المبادرة إلى أقصى الحدود وفي كل الأحوال ـ وبدون خوف من العواقب ، وعلى القادة أن يطلبوا هذا ويشجعوه.*

جنرال : هوجو بارون فون فريتاج لورينجوفن.

أن تتمتع بروح المبادرة هي أن تكون مقداماً ، وهذا يعنى أن تبادر بالخطوة الأولى . لا يمكنك أن تجلس متكاسلاً في ميدان المنافسة . كما يقول جنرال مارشال ، تدور الكرة في الحياة حرة طليقة في وسط الميدان دائماً في انتظار أى شخص كي يأتي ليلتقطها ويسرع بها .

يترك لك خصمك أحياناً ثغرة يمكن استغلالها ، وعميل ينتظر تلبية رغباته . لا تهدر الوقت ، الباب مفتوح . عليك باقتحامه !

يؤكد جنرال باتون على هذا في حديثه عندما يقول إنه لا يهتم بنوايا العدو . إنه بالتأكيد يريد أن يعرف هذه النوايا كى تساعده على وضع استراتيجيته . ما يقصده هو أنه لن يقلقه أمره ، فالمنافسة بينهم ستقوم عنه بهذا الدور . سيحدث هذا بالتقاط الكرة التي تدور في منتصف الميدان . يحدث هذا أيضاً بمراقبة نوايا العدو ، واقتحام أى باب يتركه مفتوحاً على الفور .

ولهذا السبب يقول جنرال فريتاج لورينجوفن إنه لا يجب معاقبة أى شخص يبدى روح المبادرة في سلوكه ويتجاوز في استخدام سلطته .

وعن روح المبادرة تقول حكمة الجنرالات :

- ★ أياً كان الموقف " خذ الكرة وانطلق " ـ كن مقداماً .
- ★ لا يقلقك أمر خصمك ـ تمسك بروح المبادرة ودع أمرك أنت يقلقه .
- ★ عليك أن تشجع روح المبادرة في مرؤوسيك ، لا تعاقب من يتمتع بها .

# الأمانة

*من بين كل الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد ، تكون الأمانة هى أهمها .*

جنرال : بيرى سميث ـ القوات الجوية الأمريكية

*من بين مقومات النجاح الضرورية هناك صفتان حيويتان وهما العمل الجاد والأمانة المطلقة .*

مارشال : برنارد مونتجومرى ـ الجيش البريطاني

*لا شئ يدمر النجاحات أسرع من افتقاد الأمانة والثقة .*

جنرال : رونالد فوجليمان ـ القوات الجوية الأمريكية

*يجب أن تدار الحرب بقواعد نظامية ، ولكى تفعل هذا يجب أن يكون لديك رجال تتحكم في شخصياتهم مبادئ الشرف .*

جنرال : جورج واشنطن ـ الجيش الأوروبي

*لا تدع الخطر يثنيك أبداً عن التمسك بالشرف أو بخدمة الوطن واعلم أن الموت قدر محتوم أما السمعة الطيبة فهي خالدة لا تموت .*

جنرال : روبرت لي ـ جيش الولايات المتحدة

قمت في فترة التسعينيات بإجراء بحث على القيادات العسكرية ينطبق في نفس الوقت على المهن غير العسكرية . وقد أجريت البحث على أكثر من مائتي قائد عسكرى ، من بينهم اثنان وستون جنرالاً وأميرالاً ، ممن حققوا نجاحاً مدنياً كبيراً (١). وعلى الرغم من أننى قد توقعت الحصول على قائمة طويلة من المفاهيم العسكرية التى يمكن تطبيقها على الحياة المدنية ، إلا أن خمسة وتسعين بالمائة من الإجابات التى تلقيتها أمكن تصنيفها إلى فئات ثمانية فقط . ولم يكن ترتيبها يبين أى دلالة خاصة إلا في واحدة فقط من هذه الفئات . في الواقع ، قام عدد منهم بكتابة ملحوظات قصيرة أو خطابات طويلة يعبرون فيها عن نظرتهم لهذا المبدأ . كان واضحاً في أذهانهم واعتبره الكثير منهم الأساس الأول للقيادة . كان هذا المبدأ هو الأمانة .

ما هى الأمانة ؟ ما أعتقده ، أن الأمانة هي أن تفعل الشئ الصواب حتى إن لم يكن هناك من يراقبك . يخبرنا جنرال بيرى سميث عن قصة لاعبة الأولمبيات صاحبة الميداليات الذهبية " باب زاشاريز " التى أصبحت فيما بعد لاعبة جولف محترفة . فقد قامت باب

( ١ ) ـ تم نشر هذا البحث تحت اسم مواصفات البطولة : القوانين العالمية الثمانية للقيادة (دار نشر لونج ستريت ، ١٩٩٨م )

في إحـدى الـدورات المهمـة بخصـم ضـربتين من رصيدها ، كان من جراء هذا التصرف أنها خسرت الدورة .. وقد فعلت هذا لأنها كما قالت قد قامت بالمصادفة بلعب الكرة الخطأ .

سـأل أحد الأصدقاء باب . " ولكن يا باب ... لماذا فعلت هذا ؟ لم يرك أحد ، وما كان أحد قد علم بهذا . " وكانت إجابة باب زا شاريز " كنت أنا سأعلم به " هذه هي الأمانة .

تـبدأ قائمـة المقـولات التى أستشهد بها في هذا الصدد بمقولة جنرال بيرى سميث ، وهو يكـرر بهـا نفس نتـيجة البحـث الـذى أجريـته ، وجـنرال بـيرى سميث هو صاحب قصة الاسـتقالة مـن ال " سـى . إن . إن " الـتى أوردتهـا في مكـان مـا بهذا الكتاب ، كما تتفق مقولة مارشال مونتجومرى في نفس المعنى .

لقـد لعـب إيمـان جـنرال فولـيمان القـوى بمبدأ الأمانة دوراً رئيسياً في قراره بعدم السعى لمنصـب قـائد عام رئاسة الأركان المتحدة ، وبترك منصبه كرئيس لأركان القوات الجوية قبل الموعـد القـانوني لهـذا بعـام كـامل ، وهـو يؤمـن بأنـه لا شـئ يدمر النجاح أكثر من إفتقاد الأمانة.

لـماذا يحـدث هـذا ؟ يعـود بـنا هـذا إلى حديثـنا عـن الـثقة وإلى حكمـة الجنرالات بهذا الخصـوص . فالـناس لا يتـبعون قـائداً لا يـثقون فـيه . قد يتبعون أوامره إذا كان لـه سلطة علـيهم ، لكـنهم نـادراً ما يضعون " امتياز الحياة والشرف المقدس " في قبضة قائد يفتقر إلى الأمانة .

مـرة أخرى ، نرى مدى ارتباط الشرف والأمانة سوياً . يبدو هذا في مقولة جورج واشنطن الـتى تؤكد على ضرورة أن يكون لدينا رجال تحركهم مبادئ الشرف ، وينصحنا روبرت لي بألا ندع الخطر يثنينا عن التمسك بالشرف ، مذكراً إيانا أن الموت شئ حتمى ، أما السمعة الطيبة فهي خالدة لا تموت .

وعن الأمانة تقول حكمة الجنرالات :

- ★ الأمانة تعنى أن تفعل الشئ الصواب حتى إن لم يكن هناك من يراقبك .
- ★ الأمانة هي أساس القيادة .
- ★ الأمانة هي أساس النجاح .
- ★ يتسبب الافتقار للأمانة في تدمير نجاح أى مؤسسة .
- ★ تحتاج كل مؤسسة إلى أناس يتمتعون بالأمانة .
- ★ الموت قدر محتوم ، وقد يزول النجاح ، أما الأمانة فهي خالدة لا تموت .

# الأحكام الصائبة

*هناك بعض الطرق لا تسير فيها ، وبعض القنوات لا تهاجمها ، بعض المدن لا تفتحها ، كما أن هناك أرضاً لا يجب أن تطأها .*

جنرال : سان تزو ـ جنرال صيني قديم

*حتى لو تسبب هذا في إعدامي شنقاً ، لا أستطيع أن أتهم رجلاً أؤمن بنواياه الحسنة ، وأن خطأه صدر عن سوء تقدير وليس عن سوء نية .*

مارشال : أرثر ويلسلي ـ دوق ويلنجتون ، الجيش البريطاني

*تعلمت أن الحكم الصائب ينتج عن الخبرة ، وأن الخبرة تنميها الأخطاء .*

جنرال : أومار برادلي ـ الجيش الأمريكي

*أثناء العمليات يجب أن تتخذ القرارات في الحال ، قد لا يكون هناك وقت لمراجعة الموقف أو حتى التفكير فيه ... إذا قدر للعقل أن يخرج سالماً من هذا الصراع الحاد غير المتوقع ، فهناك صفتان لا غنى عنهما ، الأولى : هي الذكاء الذى يمكنك حتى وأنت في أصعب المواقف أن تحتفظ ببصيص من الضوء الداخلي الذى يقودك للحقيقة ، والثانية : هي الشجاعة التي تتبع هذا الضوء الباهت إلى حيث يقود .*

جنرال : كارل فون كلازويتس ـ جيش بروسيا

*كل ما عليك فعله هو أن تفكر ملياً في كل العوامل المختلفة ، وأن تدرك أنه في الحرب قد تكون نصف المعلومات خطأ ، وأنك تفتقد للكثير منها تماماً ، وأن هناك نوعاً من العوامل لا يكون لك عليها أى سيطرة ... يجب أن تفكر ملياً في كل هذه الأشياء ، وأن تصل إلى قرار يكون هو ما تريد أن تفعله .*

مارشال : سير ويليام سليم ـ الجيش البريطاني

لسوء الحظ أننا لا نولد جميعاً ولدينا القدرة على الحكم السليم ، لكن المسألة لا تتم هكذا . في الحقيقة ، لا يولد أى منا ولديه هذه المقدرة . فالقدرة على إصدار الأحكام الصائبة لابد من التمرس عليها واكتسابها . وكلما تم هذا بسرعة كلما كان أفضل ، لأنه ليس هناك جدال أن هناك قرارات تحقق لنا نجاحاً لا تحققه بعض القرارات الأخرى . وهذا ما يخبرنا به سان تزو . هناك بالتأكيد عنصر الحظ ، لكنك تميل للاعتقاد في حسن حظك عندما تتخذ قرارات جيدة .

والآن ولأننا لا نولد ولدينا القدرة على الحكم السليم ، ولأنه ليس هناك من تكون أحكامه مثالية طوال الوقت ، عليك أن تفترض النوايا الطيبة عندما تنحرف الأمور عن المجرى السليم لها بسبب قرارات غير صائبة قام باتخاذها المرءوسون . يقول جنرال برادلي

إن هذا شيء جزئي لأن الحكم السليم يأتي نتاج الخبرة ، والخبرة تأتى من الأخطاء . يمكننا أن نتعلم من أخطائنا تماماً كما نتعلم من نجاحنا بل وأكثر .

يخبرنا جنرال كلازويتس عن مدى صعوبة اتخاذ القرارات في أوقات التوتر غير العادية ويقترح علينا اثنين من الصفات المفيدة وهما : عقل يعمل بالحد الأدنى من مستوى الكفاءة ، والشجاعة التى تنفذ أحكام هذا العقل ، هذا في الوقت الذى لا تتوفر فيه المعلومات الكافية ، ويكون كثير منها معلومات خاطئة ، كما تظهر عوامل لا يكون لنا سيطرة عليها . ومع ذلك لابد أن نتحرى الحكم الذى يقودنا للنجاح . أحياناً نتمكن من تحقيق هذا وأحياناً أخرى لا .

أثارت اهتمامى شخصية جنرال جورج أرمسترونج كاستر الشهير بمعركة بيج هورن منذ سنوات مضت . اندهشت حين عرفت أنه كان أنجح وأذكى قائد فرسان في الحرب الأهلية ، فقد كان قائد لواء وعمره يناهز الثالثة والعشرين ، وبعد ذلك بعامين حصل على رتبة اللواء . السمعة المعروفة عنه اليوم هى لقائد مجنون تسبب بغروره في هلاك نفسه وفرقته كلها بالكامل . ومع ذلك فإن معركة بيج هورن التى خسرها ، هى هزيمته الوحيدة .

منذ سنوات قليلة مضت كتب فريدريك شيافينتون ـ وهو ضابط جيش سابق ومعلم بكلية القادة وفرق الجيش ـ قصة روائية عن المعركة ( طريق لا نعرفه : سيمون وشاستر ، ١٩٩٦) وفي مقدمة للمؤلف كتب شيافينتون الآتى : " منذ سنوات قليلة ، وأنا أقوم بالتدريس في كلية القادة ، حالفني الحظ ، حيث واتتنى فرصة زيارة موقع المعركة مرة أخرى مع عدد من كبار ضباط الحرب ، وذلك من أجل نظرة أكثر عمقاً لهذه الحملة . كان كل القادة والجنرالات المشاركين في هذه الرحلة من المحاربين الذين شاركوا في حرب فيتنام أو حرب الخليج ، وقد تم إعطائهم المعلومات التى كانت متاحة للقائد كاستر وضباطه في ٢٥ من يونيه عام ١٨٧٦ ، وطلب منهم أن يشرحوا ماذا كانوا سيفعلون لو وُضعوا في مكان كاستر . ولدهشتى الكبيرة ولدهشة الآخرين أيضاً أن كل هؤلاء المحاربين قد اتخذوا وبدقة نفس القرارات التكتيكية التى اتخذها قائد الفرسان قليل الحظ .

ليس من السهل اتخاذ الأحكام التى تقود للنجاح ، حتى بالنسبة للقائد صاحب الخبرة .

وعن الأحكام الصائبة تعطينا حكمة الجنرالات الدروس التالية :

- ★ إصدار الأحكام شئ مهم لأن هناك قرارات يمكنها أن تحقق لنا نجاحاً لا تحققه قرارات أخرى.
- ★ من المكن التمرس على إصدار الأحكام الصائبة ، لكن هذا لا يأتي إلا من خلال الخبرة ، والخبرة بدورها لا تُكتسب إلا عبر الأخطاء المتتالية .
- ★ افترض حسن النية في الحكم على قرارات الآخرين .
- ★ عليك بإعداد نفسك لاتخاذ أحكام في ظروف سيئة مع معلومات خاطئة وغير مكتملة وفي وجود عوامل لا يكون لك سيطرة عليها .
- ★ يحدث أحياناً ، أنه حتى مع القادة المتمرسين أصحاب الأحكام الجيدة ، أن يرتكبوا أخطاء فادحة عندما يواجهون ظروفاً سيئة ونقصاً في المعلومات .

# العدالة

*لا شئ يمكنه أن يحول دون تنفيذ العدالة الصارمة ، سواء كان ذلك اتصالات أو مصالح أو شفاعات .*

جنرال : جورج واشنطن ـ الجيش الأوربي

*يجب على الجنرال ألا يراعى الرأفة في عقابه للمقربين منه على وجه الخصوص ، على ألا يدفعه هذا إلى الغضب .*

مارشال : موريس كومتى دى ساكس ـ الجيش الفرنسي

*يتصف الرجل بالعدالة عندما يهتم بمصالح كل من يشتركون معه في أى تعامل تجارى ولا يكون اهتمامه منصباً على مصالحه الخاصة .*

جنرال : إس . إل . مارشال ـ الجيش الأمريكي

*كلما تقدم القائد في منصبه ، كلما كان مطالباً أكثر بتحرى العدالة في إدارته .*

جنرال : سير جون هاكيت ـ الجيش البريطاني

*من الحماقة الشديدة أن نقول إن هؤلاء القادة الضباط ، الذين تسببت أوامرهم في قتل آلاف من أفضل الرجال وأشجعهم ، لا يستطيعون ولا يعرفون كيف يجردون شخصاً جباناً من حياته .*

جنرال : جورج باتون ـ الجيش الأمريكي

إذا حدث وتحملنا مسئولية الآخرين في أى موقف ، علينا أن نجتهد لكى نكون منصفين وهذا لا يعنى أن نبالغ في تحرى العدالة مع الآخرين لدرجة أن نعامل أصدقاءنا بدون إنصاف . لكنه يعنى أن تكون معاملاتنا لأصدقائنا ومن هم على علاقة خاصة بنا هى نفس معاملاتنا للآخرين لا أسوأ ولا أفضل منها . هذه هي العدالة ، كيف يمكننا أن ننفذ هذا في أفضل صورة ؟ يشرح جنرال مارشال هذا قائلاً : بأن تهتم بمصالح الجميع وليس بمصالحك أنت الخاصة فقط ، أياً كانت هذه المصالح .

كلما زاد قدرك في الحياة ، كلما زادت مطالبتك بتحرى العدالة . في كثير من المؤسسات تكون ترقياتك مبنية على رأى الآخرين في قدرتك على تحرى العدالة في إدارتك ، وإذا كنت تنفذها بطريقة رسمية أم لا ، وذلك على مستويات مختلفة من المسئولية . على أى حال ، حتى إن لم تكن عضواً في مؤسسة رسمية ، فإن التقدم في مهنتك يعنى سلطة أوسع . فالعالم النفسي والمحامى وأستاذ الجامعة يتمتعون بسلطة مؤثرة . فرأيك يُحسب عليك ، وما تقوله أو تفعله يحسب عليك أكثر وأكثر ، ويكون لديك فرص أكثر وأكثر لإظهار ما تتمتع به من عدالة في سلوكك ، أو غير ذلك .

هكذا يجب أن تكون . أن تزداد مسئولياتك فيزداد إحساسك بالمسئولية تجاه تطبيق العدالة ، وكما يشرح هذا باتون قائلاً ، إن هذه السلطة لا توضع اعتباطاً وفي غير مكانها الصحيح ، إنها نتاج طبيعي لإنجازاتك . وتكون مسئولياتك هي أن تحول بينها وبين سوء الاستعمال .

وعن العدالة تقول حكمة الجنرالات

- ✯ كي تقيم العدل وتكون منصفاً عليك أن تهتم بمصالح كل الأطراف وليس بمصالحك أنت فقط .
- ✯ كلما تقدمت في منصبك كلما ازدادت مسئولياتك تجاه التأكد من إقامة العدل .
- ✯ إن هذه السلطة لا تُمنح اعتباطاً ولا توضع فى المكان الخطأ ـ ومسئولياتك هي أن تتأكد من عدم إساءة استخدامها .

# القيادة

*يجب ألا تكون العلاقة بين القادة والجند كتلك العلاقة بين الأفضل والأدنى ، أو بين السيد والعبد ، بل يجب أن تكون كعلاقة المعلم بتلميذه*

جنرال : جون ليجون ـ البحرية الأمريكية

*إن مبادئ القيادة في المجال العسكرى هي نفس المبادئ في مجال التجارة وفي أى مجال آخر :*
*(أ) تعلم كيف تنجز عملك . (وهذا يتضمن الدراسة والعمل الجاد ) . (ب) قم بأداء عملك بجد .*
*( جـ ) قم بتدريب مرؤوسيك . (د) ثم عليك بالإشراف الدائم حتى تتأكد أن العمل يتم كما ينبغى .*

أميرال : هيمان ريكوفر ـ البحرية الأمريكية

*جيش من الجياد يقوده أسد يبعث الخوف في الصدور أكثر من جيش من الأسود يقوده حصان .*

فيليب المقدونى ـ قائد مقدونى قديم

*يمكن للقائد الكفء أن يحصل على إنجازات فعالة من قوات ضعيفة ، بينما على العكس من ذلك ، فإن القائد غير المتمكن يمكنه أن يفسد أفضل القوات .*

جنرال : جون بيرشنج ـ الجيش الأمريكي

*لا أعتقد أنه لكى تكون قائداً يجب أن تضع نجوماً على كتفيك ، أو أن يسبق اسمك كلمة " قائد " ، أى فرد يستطيع أن يرفع يده يمكنه أن يكون قائداً في أى وقت .*

جنرال : رونالد فوجليمان ـ القوات الجوية الأمريكية

القيادة ليست مناورة أو حيلة إدارية . هناك فكرة خاطئة تماماً لدى الكثير من الناس عن القيادة . بالنسبة لهم ، القيادة هى نوع من استخدام السلطة . لذلك فإن فكرتهم عن القيادة هى توجيه الأوامر لكل من حولهم . أنا لا أقول إن العسكرية لا تضم مثل هؤلاء الناس . ولكننا نحاول أن نتخلص منهم بأسرع ما يمكن . أعِد قراءة مقولة جنرال ليجون عن العلاقة بين القائد ومن هم في إمرته . لقد كان قائداً في القوات البحرية في وقت ما ويعرف عن أى شئ يتحدث .

وكما يبين لنا أميرال ريكوفر بوضوح ، أن المبادئ لا تتغير مهما إختلفت مجالات العمل . فإذا أسقطت قلماً ، فهو دائماً يسقط لأسفل ، فلا ينحرف جانباً أو يرتفع إلى أعلى . ومع ذلك ، هناك عدة تعريفات لمفهوم القيادة . أما تعريفى أنا لها فهو : أن تساعد الآخرين على تحقيق أعلى معدل إنتاج في تنفيذ أى مهمة ، أو في الوصول لأى هدف .

يقول البعض إننا لا نحتاج لقادة في أيامنا هذه . يمكننا أن نلتقى سوياً ونؤدى العمل المطلوب .... مثل النمل كما أخبرنى أحدهم . لكننى أشك في إمكانية هذا . صحيح أن

النمل يعمل كثيراً ، لكنه لا يفكر أو يجادل . كما أنهم لا يقلقون ، ولا يشعرون بمرارة الفشل ، كما أنهم لا يهللون للنجاح . أما البشر فيفعلون . لذلك ، فإن القيادة هى عامل حاسم في كثير مما نفعله .

كما يقول فيليب المقدونى ويوافقه في هذا جنرال بيرشنج ، إن القيادة التى لا تتميز بالكفاءة يمكنها أن تسقط بالمؤسسة الممتازة إلى الحضيض ، كذلك يمكن للقائد المتميز أن يرتفع بالمؤسسة العادية أو المتوسطة إلى عنان السماء .

هل تذكر المسلسل التلفزيوني القديم " ثغاء الخروف الأسود " الذى عُرض منذ عدة سنوات ، هل رأيت القصة المدهشة لأسطول المقاتلين رقم ٢١٤ من القوات الجوية الأمريكية ، صاحب أعلى معدل سجله أسطول مقاتلين على مسرح المحيط الهادى . كان هذا الأسطول تحت قيادة الرائد ( كولونيل فيما بعد) " بابي بوينجتون " وهو نفسه الذى أسس الأسطول ، الذى كنت تظن أنه قد أسسه من أفضل الربان المحاربين في القوات البحرية وذلك من فرط تميزهم . ربما قد أصبحوا كذلك. فيما بعد ، لكن الأسطول رقم ٢١٤ كان في الأصل أسطولاً مؤقتاً . وكان تأسيسه فكرة " بوينجتون " فقد أسسه من بقايا ومتروكات الأساطيل الأخرى . حتى أن البعض منهم كان في انتظار المحاكمة عن جرائم تستوجب عقد مجلس عسكرى . لكن بوينجتون حولهم إلى أفضل مقاتلين .

ومن ناحية أخرى ، إن الشئ الذى يستهوينى حقيقة بخصوص مفهوم القيادة هو أنه ليس من الضرورى أن تكون مديراً أو رئيساً حتى تصبح قائداً . كما يقول جنرال فوجليمان ، كل ما تحتاج إليه هو أن ترفع يدك وتعلن تطوعك . هناك مناصب قيادية كثيرة متاحة في أى مؤسسة ، من إدارة المهام الخطيرة إلى تنظيم احتفالات الأجازات ، وكل هذا يتطلب قائداً .

الشئ المدهش ، أن الكثيرين يرفضون هذه الوظائف قائلين " امنحنى لقب مدير ، وعندئذ أصبح قائداً . " إنهم لا يفهمون أنهم بهذا يشبهون قصة " إيسوب " للرجل الذى قال للموقد إنه سوف يعطيه خشباً إذا أعطاه الموقد الحرارة أولاً . إن الأمور لا تسير بهذه الطريقة . عليك أن تُظهر قدرة على القيادة أولاً ، ثم تحصل بعد ذلك على اللقب أو الترقية .

ماذا تقول حكمة الجنرالات عن القيادة ؟

* ليست القيادة تلاعباً أو استخداماً للسلطة - إنها ثقة.
* تتشابه مبادئ القيادة عالمياً في كل المؤسسات والمجالات .
* القيادة هى ترجمة بليغة للفرق بين المؤسسات المتميزة وغير المتميزة.
* لست في حاجة لأن تكون مديراً أو رئيساً كى تصبح قائداً ، كل ما تحتاجه هو أن ترفع يدك عالياً .

# التعلم

*ليست الحرب مسألة صدفة ، بل يلزمها قدر كبير من المعرفة والدراسة والتأمل حتى يمكن إدارتها على الوجه الأكمل .*

فريدريك الأعظم ـ إمبراطور ألماني

*حتى مناورات السلام التى تدار على أوسع نطاق هي مجرد ظل طفيف لحقيقة الأشياء . حتى أن الضباط الراغبين في اكتساب مهارة في قيادة القوات يضطرون مجبرين لاتباع الدراسات النظرية لكبار القادة .*

مارشال : أرشيبالد وافل ـ الجيش البريطاني

*لا يجب أبداً أن نتظاهر بمعرفة ما لا نعرفه ، يجب ألا نخجل من سؤال من هم أقل منا والتعلم منهم ، ويجب أن نستمع لوجهات نظر من هم في ذيل قائمة مرءوسينا . كن تلميذا قبل أن تصبح معلماً ، تعلم من مرؤوسيك ومن أقل الناس شأناً فيهم قبل أن تصدر أوامر.*

ماو تسى تونج ـ ثائر وقائد صيني

*يقابل الشخص المتعلم المتحرر الأفكار الجديدة بالفضول والافتتان . أما الشخص المتعلم ضيق الأفق فيقابل الأفكار الجديدة بالخوف .*

نائب أميرال : جيميس ستوكدال ـ البحرية الأمريكية

يخبرنا فريدريك الأعظم أن الحروب لا تبنى على الصدفة . ولذلك فإن المعرفة والدراسة والتأمل أشياء تتطلبها الحرب . ينطبق هذا على الكثير من أنشطة الحياة الأخرى ، إن لم يكن كلها ، من ألعاب الشطرنج والبوكر والنرد إلى مهن مثل التجارة والطب والقانون . مؤكد أن الصدفة تعد عاملاً في كل هذه المجالات . ومع ذلك ، فإن التعلم هو الذى يشكل الفرق بين الكفاءة والعجز وبين النجاح والفشل .

ولأن الحرب ترتبط بالإدارة والقيادة وباستخدام البشر في مواقف حياة أوموت ، لكل هذا فإننا لا نفتقد إلى الدقة حين نقول إن من يفشلون في التعلم أثناء فترة الدراسة عندما يكون هذا متاحاً هم تقريباً قتلة . لكن هناك الكثيرين من أصحاب المهن الأخرى يعاقبون غيرهم أيضاً بسبب عدم كفاءتهم المهنية . فالموكل الذى يدافع عنه محام يفتقد للكفاءة قد يسجن أو حتى يعدم . والمريض الذى يعالجه طبيب غير كفء قد يفقد صحته . والعمال الذين يعملون لدى رجل أعمال غير كفء قد يخسرون أسباب عيشهم وعملاءهم . إن الافتقار إلى التعلم لدى أصحاب المهن يمكنه دائماً أن يشكل كارثة لكل من الممارسين للمهنة ، ولهؤلاء الذين يعملون معهم ، أو يعتمدون على نتائج أعمالهم . ولذلك ، فإن مارشال وافل يصيب

الهدف عندما يوصى بالدراسات النظرية للحرب . وينطبق هذا ويعد صحيحاً بالنسبة لكل المهن ، لأنه ليس هناك من يطول عمره لدرجة تجعله يحصل على الخبرة المطلوبة.

يحذر ماوتسى تونج من التظاهر بأننا نعرف ما لا نعرفه ، ويشجعنا على الاستماع للآخرين ، وألا نخاف من أن نتعلم ممن نقوم بالتدريس لهم . تجد أن أغلب المدرسين يقولون إنهم يتعلمون من تلاميذهم بقدر ما يتعلمون في دراساتهم على الأقل .

وأخيراً يطرح أميرال ستوكدال مفهوم التعلم المستمر بأسلوب مختلف . التعلم بالنسبة للمتخصصين يعد وظيفة حياتية أى تستمر طوال العمر . ليس هذا لأن مخزون المعرفة يعد شيئاً رائعاً في كل مهنة ، على الرغم من أنه كذلك فعلاً . ولكن الأكثر من هذا ، أن المعرفة المطلوبة في توسع بشكل مستمر مما يتطلب انتباهنا . عندما كتبت رسالة الدكتوراة الخاصة بي وذلك منذ ما يزيد عن العشرين عاماً ، استخدمت في ذلك الآلة الكاتبة . اليوم نادراً ما تجد الآلة الكاتبة ، وأى شخص يكمل رسالة دكتوراه بكل نسخها الضرورية من مراجعة وتصحيح وخلافه مستخدماً الآلة الكاتبة سوف يُنظر إليه غالباً على أنه شخص غريب الأطوار . أجريت منذ خمسة عشر عاماً مضت إحصاءاً بين المديرين التنفيذيين سائلاً إياهم إذا كانوا يستخدمون الكمبيوتر في العمل . وكانت أغلب الإجابات تقول ما معناه إن من يعملون معهم يستخدمونه . أما اليوم فقليل من بين هؤلاء المديرين التنفيذيين الذين لا يحتفظون بكمبيوتر قريباً منهم لاستخدامه في أغراضهم الشخصية .

منذ سنوات قليلة مضت ، لم يكن الإنترنت موجوداً . بل حتى منذ خمس سنوات فقط ، كان عدد الشركات التي تحقق أرباحاً من خلال التسويق عبر الإنترنت أو مواقع الشبكة العالمية ، محدوداً جداً . أما اليوم فحجم مبيعات التجارة الإلكترونية يقدر بالبلايين. وقد تسببت التجارة الإلكترونية في إحداث تغيير جذرى في الكثير من الأعمال التجارية والمهن المختلفة ، حتى إذا لم يستخدموها في بيع المنتج بشكل مباشر .

وعن التعلم تقول حكمة الجنرالات

- ✯ إن ما نفعله لا يبنى على الصدفة ، لذلك فإن التعلم المستمر هو الذى يفرق بين النجاح والفشل .
- ✯ هو مجرم ، ذلك المحترف الذى يفتقد للكفاءة بسبب قلة التعلم.

- ✯ لا تخجل من أن تتعلم ممن هم تحت إمرتك .
- ✯ التعلم هو التزام حياتى مطلوب .

# التعبئة وأدواتها

*تتضمن التعبئة الوسائل والترتيبات التى تنفذ خطط الاستراتيجية والتكتيك . فالاستراتيجية تقرر أين يكون موقع الحدث ، والتعبئة تحضر القوات إلى هذا الموقع .*

جنرال : هنرى جومانى ـ الجيش الفرنسي ، الجيش الروسى

*كلما رأيت من شئون الحرب ، كلما أدركت مدى اعتمادها كلها على الإدارة ووسائل النقل ... فالأمر يتطلب قدراً بسيطاً من المهارة والتخيل لكى تحدد أين ومتى تريد لقواتك أن تكون ، في حين يتطلب قدراً كبيراً من المعرفة والعمل الجاد لكى تعرف أين ترسو بقواتك ، وإن كنت ستتمكن من حمايتها في هذا المكان .*

مارشال : إيدل وافل ـ الجيش البريطاني

*من بين كل عشر مرات يهلك فيها جيش ، يكون السبب في تسعٍ منها انقطاع خطوط الإمدادات عنه .*

جنرال : دوجلاس ماك آرثر ـ الجيش الأمريكي

*تسيطر وسائل الاتصالات على الحرب ، فهي تعد وبوضوح أهم العناصر الاستراتيجية والسياسية والعسكرية على الإطلاق .*

أميرال : ألفريد ثاير ماهان ـ البحرية الأمريكية.

*يكمن السر الأعظم في فن الحروب في القدرة على السيطرة على خطوط الاتصالات .*

نابليون بونابرت ـ إمبراطور فرنسي

إنه لشئ رائع أن تضع استراتيجية ممتازة . لكن إذا لم تتمكن من تنفيذ هذه الاستراتيجية بسبب عدم كفاءة وسائل التعبئة ، من الأفضل ساعتها أن تبحث عن استراتيجية أخرى . التعبئة هى المسئولة عن إنجاز وتنفيذ خططك . إنها شئ في غاية الأهمية ، لدرجة أنها وبمفردها تحدد مصير كثير من المعارك . في التجارة ، تختص التعبئة بكيف ومتى وأين يتم توزيع المنتج أو الخدمة وتوصيلها للمستهلك.

فمثلاً ، ما جدوى أن يكون لديك منتج فريد إذا لم يقم الموزع بتوصيله للمستهلك ؟ ما الفائدة إذا كان لديك منتج ممتاز لإستخدامه في فصل الشتاء في أفغانستان إذا لم تستطع وسائل النقل المتاحة توصيله إلى هناك في الشتاء وتأخر وصوله حتى فصل الربيع ؟ ما أهمية أن يكون منتجك أرخص ثمناً ولم يكن متوفراً في الزمان والمكان الذى يستطيع المستهلك أن يشتريه فيه ؟

يذكرنا هذا بالمزحة القديمة لسيدة أرادت أن تشترى جهاز تسجيل خاص . ذهبت إلى المتجر وسألت صاحبه عن السعر . فقال " هذا الجهاز سعره ٥٠٠ دولار " فأجابته السيدة " لماذا تبيع بسعر باهظ " . المتجر المنافس لك عبر الشارع يبيع نفس الجهاز بسعر ٤٠٠ دولار فقط ! " سألها التاجر " في هذه الحالة لماذا لا تشتريه منه ؟ " أجابت السيدة " سوف أفعل لكنه ليس متوفراً لديه الآن . " أجابها التاجر " حسناً عندما تنفذ الكمية التى لدينا سوف نبيعه بسعر ٤٠٠ دولار أيضاً . "

وفيما يشبه هذه المزحة ، عندما فشل أحد الناشرين منذ عدة سنوات في توزيع كتاب لي على المكتبات قبل عيد الكريسماس بوقت كاف . ربما كان كتاباً رائعاً (هكذا كنت أعتقد) لكن المبيعات لم تحقق ما هو متوقع منها ، مؤكداً سبب الفشل في عنصر من عناصر التعبئة وهو التوقيت .

المشكلة الحقيقية التىتواجه التعبئة هي أننا نميل إلى عدم تقديرها حق قدرها . فنحن ننفق الملايين لإنتاج منتج أو خدمة رائعة ، ونضع الخطط والاستراتيجيات الرائعة ، وننفذ حملات دعاية وخطط ترويج عظيمة . ثم ننسف كل هذا بافتراض منا أن التعبئة سوف تتم من تلقاء نفسها .

وعن التعبئة وأدواتها تقول حكمة الجنرالات :

* تتحكم التعبئة وأدواتها في العوامل الأخرى لعملك .
* عادة ما ينسب الفشل في العمل إلى فشل في أحد عناصر التعبئة .
* إذا استطعت أن تضع يدك على عناصر التعبئة وتسيطر عليها ، فقد وضعت يدك على واحد من أعظم أسرار النجاح التجاري .

# الحظ

*يُمنح الحظ لمن هم أكثر تميزاً على المدى البعيد .*

مارشال : كونت هيلموت فون مولكى ـ الجيش الألمانى

*معظم ضباط الجيش الذين يتذمرون من الحظ الذى يحالف رفاقهم ، إما أنهم لا يتحرون الأمانة مع أنفسهم ، أو أنهم لا يكلفون أنفسهم عناء تحليل أسباب نجاح رفاقهم من الضباط الذين يتمتعون بحظ وافر .*

جنرال : هنرى أرنولد ـ القوات الجوية الأمريكية

*حتى عندما يتوخى الجنرال منتهى الحذر في قيادته ، ما زال هناك احتمال أن يعانى من سوء الحظ ، فكم هى كثيرة تلك الأشياء التى تعترض جهوده مثل الطقس ، المحصلات ، ضباطه ، كذلك صحة قواته والأخطاء الفادحة ، موت ضابط يعتمد عليه ، تثبيط همة القوات ، اكتشاف أمر جواسيسه ، إهمال أمر الضباط الكلفين باستطلاع العدو وأخيراً الخيانة . هذه هي الأشياء التى يجب أن تضعها دائماً أمام عينيك حتى تُعد نفسك لها وتمنع الحظ الحسن من أن يمنع الرؤية عن عينيك .*

فريدريك الأعظم ـ إمبراطور ألماني

*إننى أبنى حساباتى على أساس أن الحظ لن يحالفنى .*

نابليون بونابرت ـ إمبراطور فرنسي

*يتحكم الحظ أو القدر في نصف أقدارنا ، أما النصف الآخر فنتحكم فيه نحن .*

مارشال : برنارد مونتجومرى ـ الجيش البريطاني

ليس من حكمة الجنرالات الاعتقاد بعدم وجود الحظ ، لكنهم يؤمنون بأننا في الأساس نتحكم في أقدارنا ونتائج أعمالنا بأنفسنا . هذا هو جوهر الاستنتاج الذى خرج به مارشال فون مولكى بأنه وعلى المدى الطويل يأتي الحظ للمتميزين . بدلاً من أن ننسب الفشل في تحقيق النتائج المرغوبة إلى الحظ ، ينصحنا جنرال أرنولد باستنباط وتحليل أسباب نجاح الآخرين .

يتفق هذا إلى حد ما مع ما يؤكده تونى روبنز المدرب الحماسى . كان روبنز هو الذى أقنع الرئيس كلينتون باقتفاء أثر كامب ديفيد . يقول روبنز إن النجاح يترك آثاراً . لذلك إذا أردت أن تحقق نفس النجاح ، عليك بتحليل ما فعله الآخرون وتقليدهم فيه . وفي هذا يتفق روبنز مع أرنولد في أن النجاح ليس مجرد حظ .

أما نظرة كل من الإمبراطور فريدريك والإمبراطور نابليون فتسير في نفس الاتجاه حيث يعدد فريدريك أشياء كثيرة مفزعة قد تحدث على غير توقعك ، وعليك أن تتنبأ بها وتعد لها العدة مسبقاً . فعندما تحدث لا يكون هذا مجرد حظ عاثر ، هذا هو المعتاد . أما نابليون فيصل إلى أبعد من ذلك ويقول إنه يجب عليك أن تفترض أن الأمور سوف تسير على عكس ما تحب وترغب ، وأن الحظ لن يحالفك . وعلى هذا الأساس ضع خططك .

وأخيراً لدينا مقولة مارشال مونتجومرى الذى يرى أن نصف ما يحدث ليس لدينا سيطرة عليه ، إنه مجرد حظ أو قدر . ومن ناحية أخرى ، لدينا سيطرة كاملة على النصف الآخر .

وعن الحظ تقول حكمة الجنرالات :

- ★ كن أكثر تميزاً ، ستجد نفسك أكثر حظاً .
- ★ عليك بتحليل أسباب نجاح من تعتقد أنهم محظوظون ثم اقتدى بما حققوه من إنجازات.
- ★ سوف تواجه الحظ العثر ، لذلك عليك أن تفكر فيه وتخطط له .
- ★ ربما يتحكم القدر في نصف ما يحدث ، أما النصف الآخر فأنت الذى تتحكم فيه .

# الأخطاء

*إن كان هناك رجل لم يقترف أخطاء في الحرب ، فهو لا شك لم يخض غمار الحرب إلا قليلاً .*

مارشال : فيكومتى دى توريني ـ الجيش الفرنسي

*لأن الحروب مليئة بالارتجال ، لذلك فهى مفعمة بالأخطاء أيضاً.*

أميرال : هيمان ريكوفر ـ البحرية الأمريكية

*من المؤشرات السيئة في أى جيش أن يكون البحث عن كبش فداء ، وتحميله مسئولية أى خطأ قد يحدث ، من الأشياء المعتادة فيه .*

مارشال : إرويل روميل ـ الجيش الألماني

*يجب أن تكون قادراً على التسليم بالأخطاء غير المقصودة لمرؤوسيك ، هذا إذا كنت ترغب في تنمية خبرتهم وروح المبادرة لديهم.*

جنرال : بروس كلارك ـ الجيش الأمريكي

*إذا حدث وارتكبت خطأ ما ، سارع بالاعتراف به والأهم من ذلك تصحيحه . فبينما يكون هذا السلوك في توجيه النفس شيئاً طبيعياً تماماً ولا يستحق إطراءاً ، إلا أنه يكسبك مديح الآخرين وراحة البال ويمكنك من أن تغفر أخطاء غيرك .*

مارشال : دى بيلي إسلي ـ الجيش الفرنسي

لابد للأخطاء أن تحدث . أخطأت أنا وأخطأت أنت في الماضى ولسوء الحظ أننا سوف نقترف أخطاء أخرى في المستقبل . وإن لم تكن قد ارتكبت أى أخطاء في عملك ، فإما أنك متغيب عنه لفترة طويلة أو أنك لا تنجز فيه شئ يذكر.

فى أى عمل يكون الارتجال فيه مطلوباً ، وهذا ينطبق عل كل شئ من حفر الخنادق وحتى القيام بتدريب الكلاب ، ستجد نفسك مضطراً في وقت ما للارتجال . إذا كنت تجيد هذا ، فسوف ينجح كثيراً مما ترتجله . لكن مهما كان مدى جودتك في هذا ، سيكون هناك مرات لا تنجح فيها هذه الارتجالات . وقد أدرك هذا تماماً أميرال ريكوفر الذى قام ببناء أول غواصة نووية في العالم ، وكان المخطط والمنفذ لأول أساطيلنا البحرية النووية .

إذا كنت تدير عرضاً وكنت شخصاً متميزاً جداً وخالياً من العيوب ، وترى أنه لابد وأن تأخذ أى خطأ بالشدة ، فأنت في هذه الحالة تصادر الإبداع والمخاطرة وصفات أخرى مستحبة . حدث في شركة آى بي إم منذ سنوات مضت أن أخطأ نائب جديد للرئيس وخسر مليون دولار في واحد من أوائل مشاريعه ، تم استدعاؤه من قبل توماس واطسون مؤسس شركة آى بي إم ، ومن واقع شعوره بالخزى قال نائب الرئيس " أعتقد أنك تريد

أن تفصلني " صاح واطسون قائلاً " أفصلك ، لقد استثمرنا مليون دولار حتى الآن كجزء من خطة تعليمك . " وكما يتفق كل من مارشال روميل من الجيش الألماني وجنرال بروس كلارك من الجيش الأمريكي في هذا . يجب أن تكون قادراً على التسليم بأخطاء من يعملون لديك حتى تستطيع أن تعلمهم وتنمى قدراتهم .

عندما تقترف خطأ ما عليك بالاعتراف به . لا تحاول تجاهله أو التظاهر بأنه لم يحدث مطلقاً ، أو أنه لم يكن خطأ حقيقياً بالمرة . ولصالحك عليك ألا تلقى باللوم إطلاقاً على شخص آخر ، خاصة من هؤلاء الذين يعملون لديك . لأن هذا سوف يفقدك ـ وعن جدارة ـ احترام رؤسائك وزملائك ومرؤوسيك .

وعن الأخطاء تقول حكمة الجنرالات :

- سوف تحدث الأخطاء لا محالة .
- كلما أظهرت جداً واجتهاداً وتحدياً في عملك ، كلما ازداد احتمال ارتكابك للأخطاء .
- استخدم الأخطاء التي يرتكبها مرءوسوك في تنمية مواهبهم وقدراتهم.
- عندما ترتكب خطأ ما ، بادر بالاعتراف وتحمل مسئوليته .

# المعنويات

*المعنويات هي الحالة العقلية ، هي الثبات والشجاعة والأمل ، هي الثقة والحماس والإخلاص ، هي القوة الدائمة والروح التي تثبت حتى النهاية ـ هي إرادة النصر . بها كل شئ يصبح ممكناً ، وبدونها كل شئ آخر من التخطيط والإعداد والإنتاج يكون مآله إلى العدم .*

جنرال : جورج مارشال ـ الجيش الأمريكي

*المعنويات هي أعظم العوامل تأثيراً في نجاح الحرب .*

جنرال : دويت إيزنهاور ـ الجيش الأمريكي

*إذا كانت المعنويات مرتفعة فإن مقدرة الفرد ومقدرة السفينة تزداد بما يساوى عشرين إلى ثلاثين بالمائة .*

أميرال : إلمو زوموالت ـ البحرية الأمريكية

*إذا كانت معنويات الجيش سيئة فليس هناك نظام تكتيكى يمكنه أن يقود للنصر .*

جنرال : هنرى جوماني ـ الجيش الروسى

*إن أقدم طريقة لخلق معنويات مرتفعة هي أن تقنع الجنود وكذلك الضباط ، أنهم أعضاء في أفضل فصيلة من نوعها من بين فصائل الجيش المختلفة .*

جنرال : هنرى أرنولد ـ القوات الجوية الأمريكية

كما يخبرنا جنرال مارشال ، المعنويات هي حالة عقلية . إنها الإحساس العقلي والعاطفي الذى يعترى الفرد بخصوص ما هو متوقع منه . بها تصبح كل الأشياء ممكنه . يعدها جنرال إيزنهاور أعظم عوامل نجاح الحرب على الإطلاق . ويرى جنرال زوموالت أن في وجودها تزداد مقدرة الفرد وقدرة السفينة بما يساوى من عشرين إلى ثلاثين بالمائة . أما جنرال جوماني فيحسم المسألة قائلاً إنه لا شئ يمكنه أن يقودنا للنصر عندما تكون المعنويات سيئة .

من كل هذا ، نجد أننا قد عثرنا على واحد من هذه العناصر التى يمكنها أن تفرق ببساطة بين النجاح والفشل في مؤسساتنا . المشكلة الآن هي كيف ننميها ونرتقى بها ؟ يخبرنا جنرال أرنولد بأقدم طريقة لتحقيق هذا وهي بأن نقنع الفرد بأنه عضو في أفضل مؤسسة من نوعها في العالم . عظيم ! كيف نفعل هذا ؟ لقد وجدت أن الطرق الثلاث التالية تحقق نجاحاً هائلاً . أولاً ، الاحتفال بأى نجاح فردى أو جماعى وتقديره وتشجيعه . وتقوم هذه الطريقة بتشجيع الجميع ، ويبادر كل فرد بالمشاركة في الإنجازات . ثانياً ، إيجاد طريقة لتنمية روح الانتماء مثل دعوة الآخرين للمشاركة في صنع القرار على أن يتم

ذلك بشكل عملى بقدر الإمكان . فإن روح الانتماء تجعل من الشركة " شركتنا " وليست " شركتهم " . وأخيراً : التعرف على ما يجرى في مؤسستك وذلك بالملاحظة الشخصية حتى يمكنك أن تقضى على المشكلات فى حينها وتستفيد من الفرص المتاحة . لا يمكنك أن تعلم بكل هذا وأنت جالس في مكتبك . عليك بالخروج إلى حيث يستطيع الآخرون أن يروك وأن يعرفوا ما تريده منهم .

أخرج حتى تتأكد من أن الرسائل قد وصلت إلى من عليهم تنفيذها ، ولكى تفهم وتساعد في حل المشكلات الحقيقية على خط النار .

وعن المعنويات تقول حكمة الجنرالات :

- ✯ المعنويات هى حالة عقلية ومشاعر عاطفية.
- ✯ تساعدك المعنويات المرتفعة على تحقيق النصر ، أما بالمعنويات المنخفضة ففي الغالب سوف تخسر .
- ✯ أفضل طريقة لبناء روح معنوية مرتفعة هي أن تقنع جندك أو مرؤوسيك بأنهم أعضاء في أفضل مؤسسة من نوعها في العالم .

# التحفيز

*لا يحارب الجندى بحماس كبير لشخص سوف يطلق عليه النار عند أول نزوة . ليس هذا من القيادة في شئ .*

جنرال : نورمان تشوارزكوف ـ الجيش الأمريكي

*لا يقتل الرجل نفسه من أجل نصف بنس في اليوم أو من أجل امتياز ضئيل . يجب أن تتحدث إلى الروح لكى تثيره .*

نابليون بونابرت ـ إمبراطور فرنسي

*جدير بالذكر أيضاً أنه في أوقات الرجل الصعبة يمكن للتربيت على الظهر أو مصافحة جادة أن تحقق معجزة .*

جنرال : إس . إل . مارشال ـ الجيش الأمريكي

*لأنه يعاملهم كأولاد له ، فهم يسيرون معه إلى أعمق الوديان . هذا هو الجنرال الجيد ، الذى يعامل رجاله مثل معاملته لأحب أولاده . ولهذا فهم يموتون معه .*

جنرال : صان تزو ـ جنرال صيني قديم

*عندما يعرف الرجال أن قائدهم يقدرهم ، يتحمسون لعمل أشياء تشرفهم وتصبح لديهم الرغبة في تفادى أى عمل مخزٍ .*

جنرال : إكسنوفن ـ جنرال يوناني قديم

هناك طرق كثيرة لتحفيز الآخرين على تحقيق الأهداف ذات القيمة ، وفي هذا الجزء يتحدث أصحاب المقولات عن كثير منها . يشير جنرال تشوارزكوف إلى أنه وبينما يمتلك القائد العسكرى القدرة على إذعان الجند بالقوة ، إلا أن هذا في حد ذاته يعد وسيلة تحفيز ضعيفة جداً . في الحقيقة ، إذا كنت تستخدم سلطة البندقية ، فماذا سيفعل جندك غالباً في أول فرصة يشعرون فيها أنهم يستطيعون الفرار ؟ هو الهروب بالتأكيد ! إذا كانت مؤسستك تواجه انقلاباً كبيراً لأن هناك تسرباً دائماً لمجاميع من العاملين ، فمن الأفضل أن تعير هذه المسألة جزءاً من تفكيرك .

يفتح لنا نابليون بونابرت قضية شيقة . هل يقوم الآخرون بالمخاطرة بحياتهم بشكل روتيني وكل يوم تقريباً من أجل النقود ؟ نعم ، يخاطر الناس بحياتهم من أجل مبالغ كبيرة من المال . نذكر هنا أنواعاً مختلفة من الرياضات مثل سباق السيارات والمصارعة . لكن على أى حال ، هذه أنواع من المخاطرة تقترن إلى حد ما بما نسميه " حب الرياضة " .

أثبتت الأبحاث التى أجريت في الخمسين عاماً الأخيرة أنه بمجرد إشباع الاحتياجات الأساسية للمال والأمن يزداد الاهتمام بأشياء أخرى مثل الاحترام والعمل الشيق والتميز وتنمية المهارات الشخصية .

يدفعنا هذا ، بالمناسبة ، إلى النظر بارتياب إلى ما يسمى " الجيش المتطوع " الذى أنشأناه في الولايات المتحدة في خلال الثلاثين عاماً الأخيرة . وفكرته هي جذب الأفراد بأن ندفع لهم ما يساوى قيمتهم . ناهيك عن الأفكار التقليدية عن الواجب والشرف والكرامة . نحن نتعامل مع الخدمات العسكرية مثلما نتعامل مع أى وظيفة أخرى ، وندفع ما يتطلبه الأمر لكى نحصل على الأشخاص الذين نحتاجهم . نحن حتى لا نشجعهم على ارتداء زيهم الرسمى عندما لا يكونون في الخدمة .

وقد تمكنا من التلاقي مع هذه الفكرة في حالة عدم وجود حرب موجهة على المدى البعيد ، على الرغم من تزايد نفقات الأفراد بشكل هائل . ومع ذلك تمر الخدمات العسكرية حالياً بمشاكل كثيرة . ولأن النظام الاقتصادي جيد جداً ، فإن نفقات استقطاب المهارات المتميزة الذكية والمتعلمة بدرجة تجعلها تستطيع أن تستخدم الأسلحة المعقدة المستخدمة حالياً ، تزداد بشكل كبير . وفي نفس الوقت تزداد حدة ما يسمى " زمن التنفيذ " أو حدة وكثافة العمليات . على سبيل المثال ، هؤلاء الذين يقومون بالخدمة كطاقم طائرة في واحدة من معارك الطيران فوق كوسوفو أو العراق أو أى مكان آخر قد يطول بعدهم عن الوطن لمدة ستة شهور في السنة .

الآن ، ومن خلال مفهوم جيش المتطوعين أصبحت الخدمة العسكرية مجرد وظيفة مثلها مثل أى وظيفة أخرى ، وأصبح الطيران مع خط جوى تقل فيه ضغوط العمل والمخاطر كثيراً ويحصل فيه الطيار على راتب أكبر مما يتحصل عليه الجنرال في ثلاثة أعوام تقريباً ، لقد أصبح عملاً مغرياً جداً . وأصبحت كل الخدمات تجد صعوبة في الاحتفاظ بالطيارين ، ليس هذا وحسب ، لكنهم أيضاً يدفعون علاوات كبيرة للطيارين الذين يوافقون على البقاء في الخدمة سنوات قليلة أكثر ، وهذا بدوره يمثل مشكلات معنوية إضافية لهؤلاء الذين يعانون من نفس المخاطر في الطيران ولديهم نفس المشكلات العائلية بسبب " زمن التنفيذ " لكنهم لا يحصلون على العلاوات الكبيرة لأنهم ليسوا طيارين .

في وجود هذا الوضع الغريب ، أتعجب أحياناً من قدرة قادتنا على بث روح الحماس لدى قواتهم . لكنهم يفعلون وبرغم المشكلات التى يواجهونها مع النظام ، كما هو قائم ومستمر حالياً . فهم يتبعون توصيات سان تزو ويعاملون مرءوسيهم كأبنائهم وبناتهم المحبوبين . وبالتالي يصبح جنودهم على استعداد للسير معهم إلى آخر مدى .

وعن التحفيز وإثارة الحماس تقول حكمة الجنرالات :

- ★ لا تستخدم سلطتك كوسيلة لإثارة الحماس .
- ★ هناك كثير من وسائل التحفيز بجانب الأمن والراتب المرتفع أو الحوافز المادية .
- ★ يمكن أن يكون الاحترام والعمل الشيق والتميز وفرص تنمية القدرات من أهم وسائل التحفيز .
- ★ عامل مرؤوسيك كما تعامل أبناءك .

# الفرصة

*الشيء المهم هو أن ترى الفرصة وتعرف كيف تستخدمها .*

مارشال : موريس كومتى دى ساكس ـ الجيش الفرنسي

*تعلم كيف تستفيد من الظروف المحلية .*

مارشال : الكسندر سوفوروف ـ الجيش الروسي

*بالنسبة لرجالنا .. كانت الأدغال مكاناً غريباً ومخيفاً حيث تعد الحركة والحرب في خلالها كابوساً ، كانت تبدو لنا مانعاً حركياً وحسب ، أما بالنسبة لليابانيين فقد كانت مفاجأة ومناورة غامضة يهللون لها .. وقد نال اليابانيون ما استحقوه من مكافأة. ودفعنا نحن الثمن .*

مارشال : فيزكونت سليم ـ الجيش البريطاني

*وهكذا ، هؤلاء ممن يتمتعون ببراعة في استدراج العدو ، يفعلون ذلك بخلق موقف يجبره على التكيف معه : فهم يقومون بإغرائه بشئ يثقون من تأثيره فيه ، وبشرك من المكسب المزعوم يكونون على أهبة الاستعداد في انتظاره . لذلك ، فإن القائد البارع هو من يبحث عن النصر من خلال الموقف ولا يطلبه من مرءوسيه .*

جنرال : سان تزو ـ جنرال صيني قديم

*لا تطرق الحديد وهو ساخن فقط ولكن اجعله ساخناً بطرقك إياه .*

أوليفر كروميل ـ الجيش الإنجليزى

الفرص موجودة في كل مكان حولنا ، إذا أبصرناها فقط . لقد اكتشف كثير من الناس أنه بداخل كل مشكلة تكمن فائدة مساوية لها أو قد تفوقها . كيف يكون هذا ؟ لا أدرى ، لكنها حقيقة . في لوس أنجلوس ، كان لدى نيكول ديوني فكرة هائلة عن كيفية زيادة المبيعات في منتجات الصوت بمعدل كبير . نعم ، تدفع شركات الأعمال كثيراً في أجهزة الصوت ، على رأسها استديوهات هوليود . بل إن نيكول قد حملت نفسها مشقة إنشاء خطة تسويق تبين كيفية عمل هذا بدقة . لكن شركتها رفضت شراءها . وعليه فقد تركت نيكول العمل وأنشأت لنفسها شركة ناجحة لأجهزة الصوت اطلقت عليها " صيحة بدائية " .

كان ديفيد أوفيرتون قد درس الموسيقى ، لكن أبويه تعثرا صحياً وأصبحا في حاجة لمساعدته في إدارة المطعم الذى يمتلكانه . كانت فكرته عن العمل بالمطعم ضئيلة ، لكنه كان يحب كعكة الجبن . لذلك فقد أنقذ مشروعهم بإدارته بطريقته الخاصة . فقد قام ببناء سلسلة مطاعم كعكة الجبن الشهيرة ، والتي يقدر رأس مالها بمئات الملايين من الدولارات

حيث يصل عددها أكثر من خمسين مطعماً وذلك حتى كتابة هذه السطور وما زال يُفتتح منها المزيد كل يوم .

أما صديقى جو كوزمان الذى حقق ملايين الدولارات من بيع نمل المزارع وبنادق البطاطس والتقليد المصغر لرأس الإنسان لتعليقها في مرآة السيارة ومنتجات أخرى لا تنافس ، أقنعنى صديقي هذا أن المسألة هى كيفية نظرك للأشياء .

يتفق هذا الجندى القديم الذى خاض الحرب العالمية الثانية مع مارشال سليم . فقد أخبرنى ذات مرة أن رجلاً قد أحضر له يوماً منتجاً غير ناجح يتكون من قرطين للأذن يتصل بكل منهم جرس صغير . وقد نظر إلى نفس هذا المنتج بطريقة مختلفة . وأطلق عليه اسم قرط " الحماة " ـ متصل به جرس يحذر من اقتراب الحماة ـ وقد حقق ثروة صغيرة من مبيعات هذا المنتج .

ما يعد غابة مخيفة لرجل ما ، تكون بالنسبة لرجل آخر مفاجأة وفائدة ومصدر إثارة . المسألة هي كيف تنظر إلى الموقف . لكى تطبق كلمات مارشال سوفوروف على هذا ، يجب أن نتعلم كيف نستفيد من الظروف المحلية . يتفق كل من سان تزو وكروميل على أننا نستطيع أن نخلق الفرصة من الموقف بأنفسنا.

وعن الفرصة تقول حكمة الجنرالات :

- ✯ توجد الفرص في كل مكان حولنا أينما كان موقعنا وأيًّا كانت طبيعة أعمالنا .
- ✯ البراعة تكون في الطريقة التي ننظر بها إلى الأشياء . ففي كل مشكلة توجد فرصة للاستفادة منها تساويها حجماً أو قد تفوقها .
- ✯ نحن نخلق فرصنا بأنفسنا .

## التفاؤل

*يعد التفاؤل والتشاؤم ظاهرتين معديتين كما أن لهما سرعة انتشار كبيرة تبدأ من القمة وتتجه إلى أسفل أكثر من أى اتجاه آخر ، أنا أحرص بشدة على أن يعكس سلوكى وحديثى على الملأ يقيناً متفائلاً بالنصر - على أن أحتفظ لنفسى بأى تشاؤم أو إحباط قد أشعر به .*

جنرال : دويت إيزنهاور - الجيش الأمريكي

*التفاؤل الدائم هو قوة متزايدة ومضاعفة .*

جنرال : كولن باول - الجيش الأمريكي

*الشخص المتفائل الواقعي الذى لا يفرط في تفاؤله ، لكنه يأتي للعمل بحماس وتفاؤل كبير ، إنه على درب القائد الفعال المحترم . على الرغم من أن الشخص المتشائم قد يكون جيداً في عمله كقائد ، إلا أن هذا التشاؤم والعبوس قد ينتشر سريعاً عبر المؤسسة كلها تاركاً تأثيراً سلبياً .*

جنرال : بيرى سميث - القوات الجوية الأمريكية

*لا يجب أن أتوقع شيئاً أقل من النجاح .*

جنرال : فيليب شريدان - الجيش الأمريكي

ربما تعتقد أن تأثير التفاؤل أو التشاؤم على أى مؤسسة ونجاحها تأثير بسيط ، لكن هذا ليس صحيحاً . الحقيقة هى ، أن الآخرين يحذون حذوك . لقد وجدت أنه حتى إن لم أكن أنا المدير المسئول في أى مشروع أو موقف ، أننى أستطيع التأثير بإيجابية في سلوك الآخرين وحتى في نتيجة العمل المتوقعة لمهمة أو هدف ما وذلك عندما أكون متفائلاً .

أعتقد أن جزءاً من هذا سببه كما يقول إيزنهاور أن التفاؤل ظاهرة معدية . فضلاً عن ذلك ، أنا لا أعرف ماذا تفضل أنت ، لكننى أفضل أن أكون في جوار شخص متفائل لا في جوار آخر لا يتصف بهذه الصفة . لاشك أن القائد المتشائم بخصوص تحقيق أهدافنا لا يعطينى أى أمل لإمكانية تحقيق هذا . في الحقيقة ، عندما يقول الرئيس " لا أعتقد أننا سنتمكن من عمل هذا أو ذاك " في أى مؤسسة ، تنتشر هذه الجملة ، وعادة ما تتحول هذه النبوءة إلى حقيقة . حتى الوجه المتجهم والسلوك الكئيب يمكنه أن يسبب كل أنواع النتائج غير المتوقعة وغير المرغوب فيها . سوف يتهامس الموظفون " الرئيس متذمر ، هناك شئ ما خطأ . نحن في مشكلة . " وينتشر هذا الكلام كالنار في الهشيم مع كل أنواع التخمينات الغريبة لما يحدث . من الأفضل أن تحتفظ لنفسك بالأحاسيس السلبية.

الآن ، حين تُظهر وعلى وجهك شعورًا إيجابيًا ، ينتشر هذا الخبر بسرعة أيضاً . ويكون الكلام في الإشاعة كالآتى : " الرئيس مسرور . لابد أن هناك شيئاً جيداً قد حدث .

لابـد أنـنا سـنفوز " وعلـيها يتحرك الجميع ويتصرفون بسلوك الفائزين . وهذا هو سبب أن الـنجاح يبـنى عـلى نجـاح . لا عجـب أن كولـن بـاول يقـول إن التفاؤل يجعل تأثير قوتك يتضاعف عدة مرات أكثر من تأثيرها الطبيعي.

لقـد كان شريدان قائداً جنرالاً أثناء الحرب الأهلية وكان عمره أربعة وثلاثين عامًا ، وقد توقـع الـنجاح بالفعل . ربما كان شديداً بعض الشئ ومفرطاً في التفاؤل ذاك الوقت . لقد قام ذات مـرة بفصـل أحد قادة الجنرالات ، ليس لأنه لم يؤدِّ واجبه كما يجب وينتصر ، ولكن لأنــه لم يـؤدِّه بالسـرعة الكافية التى تناسب شريدان . ما زال الدور الذى قام به شريدان في النصر النهائي يعد في المرتبة الثانية بعد جنرال جرانت وجنرال شيرمان .

وعن التفاؤل تقول حكمة الجنرالات :

- ✯ التفاؤل والتشاؤم ظاهرتان شديدتان العدوى ، فليكن سلوكك هو التفاؤل .
- ✯ يضاعف التفاؤل من إنتاجية مؤسستك عدة مرات أكثر من إنتاجها الطبيعي .
- ✯ يتوقع القادة المتفائلون نتائج إيجابية ـ ويحصلون عليها .

# الطاقة البشرية

*ربما تُخاض الحروب بالأسلحة ، لكن الرجال هم من يحققون النصر . إن روح الرجل الذى يقود روح الرجال الذين يتبعونه هى التى تحرز النصر .*

جنرال : جورج باتون ـ الجيش الأمريكي

*تاريخياً ، رجال أشداء مع سفن سيئة أفضل من رجال ضعاف مع سفن جيدة.*

أميرال : ج . ك . تاسونج ـ البحرية الأمريكية

*المعدات لا شئ بدون الرجال .*

أميرال : إرنست ج . كنج ـ البحرية الأمريكية

*تنحصر موهبة الجنرال الرئيسية في معرفته لعقلية جنوده وفي اكتسابه لثقتهم .*

نابليون بونابرت ـ إمبراطور فرنسي

*كـن علـى درايـة بـرجالك . وانتـبه لمن يتمتع منهم بمقومات القيادة ـ من يدرى ربما تحتاجهم في القريب العاجل .*

جنرال : ماتيو ريدج واى ـ الجيش الأمريكي

تعـد الطاقـة البشرية من أهم دعائم أى مؤسسة . قد يبدو هذا الكلام دعاية مبهرة ، لكن الجنرالات يعرفون أن هذه هي الحقيقة . يذكر باتون في مقولته إن الرجال وليس السلاح هم مـن يحـرزون النصر ، وهي مقولة قد ثبت صحتها عبر التاريخ من خلال انتصارات حققتها بلاد ذات أسلحة متأخرة على بلاد متفوقة تكنولوجياً .

أمـا أمـيرال تاسـونج وأمـيرال إرنست فيقولان كلاماً متشابهًا جدًا ..... إن البشر هم من يقومـون بالأعمـال الحاسمـة في كل مرة . ولهذا السبب فإن الشركات التى لا تعتنى بالطاقة البشـرية لديها وتتعامل معها بطريقة سيئة ، تتعرض لمشاكل عديدة بغض النظر عن مواردها المالـية ، أو منـتجاتها أو أى عوامـل إيجابـية أخرى . ممكن لهذه الشركات أن تخسر أمام شـركات منافسـة أقل منها حجماً ومواردًا ، لكن لديها سياسة تجذب بها العاملين وتحافظ عليهم وتحقق أقصى استفادة من قدراتهم .

هـناك عـدة خطـوات للتأكـيد على أهمية الطاقة البشرية لأى مؤسسة . أولاً ، استقطاب العناصـر الجـيدة والحفاظ عليها ، ثم يجب تدريبهم جيداً وتنمية الطاقات الكامنة لديهم . لابـد وأن تقوم بترقيتهم باستمرار إلى مناصب يمكن من خلالها الاستفادة من مواهبهم وكذلك حـثهم على الإبداع . أخيراً يجب أن تتعرف عليهم كأفراد تماماً كما تعرف وتفهم أى نظام

فني أو ماكينة أو ربما أفضل ، وذلك حتى تساعدهم وتحثهم على الأداء بأفضل ما لديهم من قدرات ذاتية :

وعن الطاقة البشرية تقول حكمة الجنرالات :

- تشكل الطاقة البشرية أهم مواردك .
- عليك بتبنى وتنفيذ سياسات تمكنك من الاحتفاظ بالعناصر الجيدة.
- عليك بتدريب الأفراد وتنمية الطاقات الكامنة لديهم .
- قم بترقية الأفراد إلى مناصب يمكنك من خلالها الاستفادة من مواهبهم وحثهم على الإبداع.
- عليك بالتعرف على من يعملون لديك كأفراد حتى يمكنك أن تساعدهم وتحثهم على الأداء بأفضل ما لديهم من قدرات ذاتية .

# المثابرة

*لابد لكل عمل عظيم من بداية ، لكن الاستمرار حتى النهاية وحتى ينتهى العمل تماماً ، هو الذى يحقق المجد الحقيقي*

أميرال : سير فرانسيز دريك ـ البحرية الإنجليزية

*نحن نحارب ونُهزَم ثم ننهض ونحارب مرة أخرى .*

جنرال : ناثانال جرين ـ الجيش الأوروبي

*عندما تكون في حالة ريبة ، تقدم للأمام قليلاً ثم واصل التقدم .*

جنرال : جورج باتون ـ الجيش الأمريكي

*يعتريني دائماً خوف من المجهول عندما أبدأ في عمل أى شئ أو الذهاب لأى مكان ، وذلك يجعلنى لا ألتفت للخلف أو أتوقف حتى أنجز ما بدأته.*

جنرال : يوليسيس جرانت ـ الجيش الأمريكي

*إن إنجازات العدو لن يكون لها قيمة تذكر ، إذا لم نسمح لهم بزعزعة ثباتنا .*

جنرال : روبرت لي ـ جيش الولايات المتحدة

المثابرة ، أى القدرة على الثبات برغم الصعوبات ، هي شئ ضرورى لإنجاز أى هدف ذى قيمة ، لأن الصعوبات على جميع أنواعها شئ حتمى . لهذا يقول سير فرانسيز دريك إن المجد الحقيقي لأى إنجاز يكمن في استمراره حتى النهاية.

أما جنرال جرين فيصور كثيراً مما كانت عليه الحرب عندما حاربنا فى معركتنا للاستقلال ضد الإمبراطورية البريطانية العظمى وهى القوة العظمى في ذاك الوقت . وفيها كان عدد المعارك التى خسرناها أكبر كثيراً من التى انتصرنا فيها . وفي كل مرة ، كان الجيش الأوروبي ينهض ويحارب مرة أخرى . ومع ذلك ، حققنا النصر في النهاية . هنا تكمن قيمة المثابرة .

ولهذا السبب يقول جنرال باتون إنه عندما نكون في حالة ريبة ، لابد وأن نواصل التقدم . كثيرون هم الذين يتوقفون في منتصف الطريق وقبل أن يصلوا لنهايته . لا أستطيع أن أخبرك كم مرة قابلت فيها كتاباً أخبرونى أنهم قد ألفوا كتبًا ، لكنهم لا يستطيعون أن ينشروها وأسألهم " مع كم ناشر حاولت ؟ " وتكون الإجابة النموذجية " ستة أو سبعة ... كثيرون ، وقد خذلوني جميعاً ."

عـندئذ أخـبرهم بقصـتى مـع أول كـتاب لـي . فقد راسلت واحداً وثلاثين ناشرًا قبل أن أوقـع عقدًا مـع أحدهـم . وقـد بـاع هذا الكتاب أكثر من خمسين ألف نسخة ! وقد قابلت مؤلفـين تعرضوا لرقض أكثر من هذا . لقد سمعت أن جاك كانفيلد ومارك فيكتور اللذين ألفا سلسلة " حساء الدجاج " التى وزعت ملايين النسخ قد رفضهم أكثر من ستين ناشراً . دائماً ما أذكر أن الأشخاص الناجحين يفعلون أشياء لا يفعلها غيرهم من غير الناجحين .

كـان هـذا بلاشـك أحـد أسـباب نجـاح جـنرال جرانـت أثناء الحرب الأهلية . أظن أنه لمصلحة البلد يجب أن نكون سعداء بهذا الخوف من المجهول الذى كان ينتاب جرانت .

ربمـا كـان أحـد الأسباب التى جعلت جنرال روبرت لي يواصل النجاح ولفترة طويلة برغم ضـعف المـوارد هـو أنـه لم يسـمح لأى شئ أن يزعزع من ثباته على الرغم من ضخامة موارد خصومه .

وعن المثابرة تقول حكمة الجنرالات :

- إذا اعتراك شك ، واصل التقدم في اتجاه الهدف .
- إذا واجهتك عقبات ـ هذا شئ طبيعي ـ واصل التقدم .
- ربما يكون النجاح على بُعد خطوة واحدة منك ، لن تعرف أبداً على كم تبعد عنه .
- ليكن إصرارك على المثابرة هو طريقك للوصول للهدف .

# التخطيط

*لا يمكن تحقيق شئ في الحرب بدون حسابات . أى شئ لا يتم التخطيط لـه على نحو سليم وبكل تفاصيله لا يحقق نتائج .*

نابليون بونابرت ـ إمبراطور فرنسي

*يجب أن يقرر القائد كيف سيحارب في المعركة قبل أن تبدأ .*

مارشال : برنارد مونتيجومرى ـ الجيش البريطاني

*أى خطة لأى عملية لا يتم تنفيذها بكل تفاصيلها بعد بداية المعركة.. التخطيط هو كل شيء الخطط لا شيء .*

مارشال : جراف فون مولكى ـ الجيش الألماني

*خطة جيدة يتم تنفيذها بصعوبة الآن أفضل من خطة ممتازة تنفذ الأسبوع القادم .*

جنرال : جورج باتون ـ الجيش الأمريكي

لابـد وأن تخطط قبل أن تشرع في التنفيذ ، هـذا مـا تـنص عليه مقولات الجنرالات بوضوح . كيف يتم هذا ؟ حسناً يجب أن تضع أهدافاً وغايات واضحة . لا يمكنك أن تصل إلى " هناك " حتى تعرف أين يكون " هناك " هذا . فتحليل الموقف الذى تواجهه يساعدك عـلى تحقيق أهـداف وغايـات واقعية في هذا الموقف ، كما يظهر لك مشكلات لكى تتغلب علـيها ، وتهديـدات كـى تتفاداها ، وفرص تستفيد منها . ومن خلال عملية التخطيط نرى بوضـوح مميزاتـنا وعيوبـنا كمـا نـرى ممـيزات وعـيوب العـدو أيضـاً . ونـتمكن مـن وضـع استراتيجية وتكتيك يقودنا للنجاح .

تساعد عملية التخطيط على وضع خريطة توضح لك كيف تصل من المكان الذى أنت فيه الآن إلى أهدافـك وغايـاتك . لـيس من قبيل الصدفة أن يحتفظ كل طيار بخريطة طيران لكل الـرحلات خـارج المجـال الجـوى المحـلى ، حـتى لـو أنه قد تمرس على خط جوى معين مـئات المـرات أو أكـثر . فعـلى سـبيل المثال ، تقدم كل رحلة طيران خريطة طيران قبل أن يُسـمح لهـا بـالإقلاع . الفكـرة هـي أن تجـرى كل الحسابات الضرورية مقدماً . ولنفس هذا السبب ، يكون من الحماقة أن تبدأ أى عملية معقدة بدون تخطيط .

تتفق المعارك مع التجارة في هذا العامل : كل منهما معقد ويتطلب إستخدامًا وتكاملاً بين المواهـب والـموارد المخـتلفة من مهارات وأقسام وبائعين وموردين . فكل هذا لابد وأن يتناغم

معاً بأقصى كفاءة ممكنة كل في الوقت الملائم له ، وهذا التوقيت يحقق أقصى استفادة من موظفينا ورأس مالنا ومعداتنا .

يخبرنا جنرال مارشال فون مولكى أنه بغض النظر عن الجهد الذى بذل ، أو مدى جودة خططنا فهي لا تظل بدون تعديل وقتاً طويلاً . لماذا يحدث هذا ؟ لأن البيئة في تغير مستمر . أشياء كثيرة تحدث كنا نعتقد أنها بعيدة الاحتمال . وكثير مما كنا نتوقع حدوثه لا يحدث . ألا تكون المسألة كلها إهداراً للوقت بهذه الطريقة ؟ لا ، يشرح هذا فون مولكى . على الرغم من أن الخطط لا شئ ، إلا أن التخطيط هو كل شئ . ولكى نضع خططنا يجب أن نمر بتفكير عقلاني ، وليصبح لدينا توقعات لبدائل مختلفة ونعرف ماذا نفعل عندما تحدث . كما أننا وخلال مرحلة التفكير هذه نقدح زناد فكرنا لكى نحقق الاستخدام الأفضل والأكثر كفاءة لمواردنا المحدودة .

ويعطينا باتون بعض النصائح الأخيرة : احترس من التأخير غير الضرورى . فالفرص في التجارة والمعارك والحياة زائلة دائماً ولا تدوم . فخطة متوسطة تنفذ بكل ما لدينا من قدرات اليوم قد تكون أفضل من خطة ممتازة ومثالية تنفذ في الغد .

وعن التخطيط تقول حكمة الجنرالات :

- ★ الخطط شئ ضرورى لأى عملية رئيسية قبل الشروع فيها .
- ★ تساعدنا الخطط على رؤية الموقف بوضوح حتى نستطيع أن نعد العدة للنجاح .
- ★ قد تكون الخطط لا شئ . لكن التخطيط هو كل شئ .
- ★ لا تؤخر نفسك أبداً منتظراً منتهى المثالية لتنفيذ الخطة .

# الاستعداد

*أحد الوسائل الفعالة للحفاظ على السلام هى أن تكون مستعداً للحرب .*

جنرال : جورج واشنطن ـ الجيش الأوروبي

*إذا كانت خبرتى في أربعة حروب خضتها على مدار حياتي تعطيني الحق في أن أقدم النصيحة ، فيجب أن نتذكر مدى عدم الاستعداد الذى كنا عليه قبل كل واحدة من هذه الحروب . يجب ألا نسمح أبداً بتكرار ذلك مرة أخرى .*

جنرال : جيمس(جيمى) دوليتل ـ القوات الجوية الأمريكية

*أنت تفكر في كل احتمال ممكن وتقرر الطريقة التىتتعامل بها مع الموقف الذى يخلقه . وعندما يتحقق أحد هذه الاحتمالات : تضع خطتك موضع التنفيذ ، ويقول كل من حولك ، " يا لها من عبقرية " في حين أن الفضل يرجع في الحقيقة إلى عامل الاستعداد .*

مارشال : فيردناند فوش ـ الجيش الفرنسي

*إذا كنت أتحصن بكل المحاذير المكنة ، فهذا لأن من عادتي ألا أترك شيئاً للصدفة .*

نابليون بونابرت ـ إمبراطور فرنسي

*طالما أن " الاستعداد يضمن النجاح وعدم الاستعداد يجلب الفشل " لذلك ليس من المكن أن يتحقق النصر في الحروب بدون التخطيط والاستعداد المسبق .*

ماوتسى تونج ـ قائد ثورى صيني

الاستعداد أو الإعداد هو السير على هدى خطط مرسومة . إذا كنا حقاً مستعدين ، فنحن جاهزون لأى شئ . يبدو أحياناً أنه عندما نكون مستعدين ، لا يحدث شئ . فنحن نأخذ شمسية معنا عند الخروج لكنها لا تمطر ، نضحك ونقول إننا قد منعنا المطر عندما أحضرنا الشمسية معنا . أحياناً تصل أخبار استعدادتنا إلى الخصم فيحجم عن نواياه . قد نؤجر أحد المباني بنية إنشاء متجر جديد في منطقة معينة . ونتيجة لذلك يقرر الخصم ألا ينشىء متجرًا مشابهًا . قد يحدث هذا سواء قد أنشأنا متجرًا أم لا . يهدد أحد المتجبرين بأن يضرب شابًا صغيرًا ، يتعلم الشاب الصغير الكاراتيه ، فيقرر هذا المتجبر أن يبحث عن شخص آخر .

صدق أو لا تصدق ، منذ سنوات قليلة مضت أصدرت أحد المدن الصغيرة في جنوب شرق الولايات المتحدة قانوناً يلزم أى مالك عقار بأن يحتفظ بمسدس . وعلى عكس كل التنبؤات المتشائمة لهذا القانون وما فيه من حماقة ، انخفض معدل الجريمة بعد أن أصبحت هذه الحقيقة معروفة في أرجاء المدينة .

هـناك حقـيقة بسـيطة تقـول إنـه إذا أعددنا لأى حدث ، سواء أردنا أم لم نرد ، سوف نعالجـه بشـكل أفضـل . كما يقول مارشال فوش ، يصفون هذا بالعبقرية ، لكنه في الحقيقة استعداد .

عـدم تـرك شـئ للصـدفة ، مـثل نابليون ، يعطينا دفعة للنجاح ، إن كثيراً من الطلاب الذيـن لم يؤدوا أداءاً حسناً في الامتحان كانوا في الحقيقة قد استذكروا دروسهم . إلا أنهم قد أهملـوا أجـزاءًا معينة مفترضين أن احتمال ورودها بالامتحان ضئيل ، واهتموا بأجزاء أخرى تماشـياً مـع نفس الافتراض . لقد تركوا الكثير للصدفة ولم يستعدوا كما يجب . أما الطلاب الذيـن أدوا أداءًا حسـنًا فقد استذكروا دروسهم واستعدوا على أعلى مستوى . مثل نابليون ، لم يتركوا شيئاً للصدفة .

وأخيراً يخبرنا ماوتسى تونج أنه بدون الاستعداد ، لا يمكن أن يتحقق النصر . إذا أردنا نجاحـاً ، إذا أردنـا أن نصـل إلى أهدافنا ، لابد أن نستعد . لا عجب أن شعار الكشافة هو " كن مستعداً " .

وعن الاستعداد تقول حكمة الجنرالات :

- إذا أعددت نفسك إعداداً حقيقياً ، فأنت جاهز لأى شئ .
- أحياناً يستطيع الاستعداد أن يحبط الحدث الذى نريد أن نتفاداه .
- عندما تكون مستعداً ، لا تترك شيئاً للصدفة .
- بدون الاستعداد لا يتحقق نجاح .

# حل المشاكل

*جميع المشكلات أياً كان نوعها شخصية أو قومية أو عسكرية ، تصبح أصغر حجماً إذا واجهتها ولم تتجنبها . فإذا لامست النبات الشوكي بخوف فسوف تصيبك أشواكه ، أما إذا جذبته بجرأة فسوف تتفتت أشواكه .*

أميرال : ويليام هالس ـ البحرية الأمريكية

*في الحرب دائماً ما نفعل أشياء للمرة الأولى . وتكون معجزة عندما يكون لهذا العمل الذى ارتجلناه تحت ضغوط الحرب نتيجة ممتازة.*

أميرال : هيمان ريكوفر ـ البحرية الأمريكية

*يجب أن يكون لدي مساعدون هم الذين يحلون مشاكلهم ويخبرونني فيما بعد عما فعلوه .*

جنرال : جورج مارشال ـ الجيش الأمريكي

*على القائد أن يسهل حل المشكلات ، لكنه لابد وأن يترك مرءوسيه يحلون أغلب المشكلات.*

جنرال : بيرى سميث ـ القوات الجوية الأمريكية

*إن النصيحة التى توجه للقائد تجعله يصدق أن الإحساس الداخلى ليس له فائدة خاطئة .*

جنرال : إس . إل . مارشال ـ الجيش الأمريكي

سنظل نعالج المشكلات حتى نهاية حياتنا ، لذلك من المفيد أن ننظر بعين الاعتبار لما تعلمه الجنرالات عبر السنين في كيفية التعامل في هذا الصدد . ينصحنا جنرال هالس بألا نتجنب المشكلات بل نواجهها مباشرة ونبدأ في حلها . إنها حقيقة فعلاً ، إن الكثيرين يتجنبون المشكلات على أمل أنها سوف تختفي . وهذا نادراً ما يحدث . بل على العكس تتضخم هذه المشكلات أكبر وأكبر . فالمشكلة التى تكون صعبة فقط في التعامل معها وحلها تصبح بعد حين قضية كبيرة تتطلب كل اهتمامنا وقدراً كبيراً من التركيز .

الجزء الآخر من نصيحة جنرال هالس هي ألا تتعامل مع مشاكلك برفق ، بل عليك أن تتخذ الخطوات المطلوبة لحلها بحسم . فالمشكلات التي يتم تأجيلها تصبح أسوأ . والمشكلات التي يتم تسكينها بحلول ناقصة أو غير نهائية تظل مشكلات قائمة.

يقول أميرال ريكوفر ، إنه قد لا تنجح حلولك أحياناً . هذا شئ طبيعي . في المواقف المعقدة ، يكون غريباً أن ينجح أول حل تجربه كل مرة . لا ضير في هذا . عليك بالتفكير في حل آخر .

إذا كنت قائداً ، إحرص على ألا تعالج كل مشاكل مرؤوسيك . تذكر أسباب التفويض ، إنها تنطبق أيضاً على حل المشكلات . سوف تصبح بعد وقت قصير غير قادر

علـى أن تـتعامل مـع كـل هـذه المشـكلات التى تعرض عليك . لا شك أنه يجب عليك كما يقـترح جنرال سميث أن تساعد قواتك وترشدهم عند الضرورة . لكن من ناحية أخرى يجب أن تتركهم يجدون حلولاً لمشاكلهم بأنفسهم .

يذكـرنا جنرال مارشال وينبهنا إلى أن المعالجة التحليلية للمشكلات طريقة لا بأس بها ، لكـن في نفـس الوقت لا نتخلى عن الطريقة القديمة للحدس . هناك برهان علمى قوى يساند هذا الاقتراح . فقط أثبتت الأبحاث أن " الإحساس الباطني " الذى يستخدمه أحياناً من هم في مواقـع تنفـيذية كـثيراً مـا يحقـق الهـدف المرجو منه . قد يقال إنه تخمين موفق ، ليس تمامـاً ، الفكـرة هـي أنـه نـتاج خبرة التنفيذيين على مدار حياتهم ، ومن هذه الخبرة تأتى قدرتهـم عـلى الحـدس السليم . لذلك عليك باستخدام كل تقنيات حل المشاكل من أساليب تحليلـية ، ومـا يوفـره الكمبـيوتر من مساندة في هذا المجال . ومن ناحية أخرى ، إذا كان لديـك إحسـاس داخـلى قـوى بخصـوص شـئ مـا ، سـتكون غالـباً عـلى صـواب في اتـباع غريزتك ، حيث يحدث في حالات ليست بالقليلة أن تكون غريزتك أصح من القرارات التى تُتخذ بناءاً على التحليل الكمى .

وعن حل المشكلات تقول حكمة الجنرالات :

- واجه مشكلاتك ولا تؤجلها أبداً .
- إذا لم ينجح الحل الأول ، لا تيأس ـ جرب حلاً آخر .
- درب مرؤوسيك على حل مشاكلهم بأنفسهم ـ عليك التوجيه فقط .
- لا تخف من اتباع حدسك .

# الترقى

*لقد سمعت عن رجال وهبتهم الطبيعة صفات الجنرالات وميزتهم بها ، لكنى لم أقابل أحداً منهم أبداً .*

جنرال : ويليام شيرمان ـ الجيش الأمريكي

*نحن نعين الجنرالات اليوم على أساس قدرتهم على كتابة خطابات كيدية . هذا النوع من الرجال لا يستطيع أن يُعدنا للحرب .*

جنرال : لويس " شيستى " بولر ـ القوات الجوية الأمريكية

*الرجال الذين يستطيعون أداء المهمات يظهرون تماماً كما تشرق الشمس في الصباح . أما الصيت المزيف والأساليب السطحية والحديث المنمق والأداء الشكلى البراق كل هذا يتم اكتشافه ويطرح جانباً.*

جنرال : دويت إيزنهاور ـ الجيش الأمريكي

*فيما يخص الترقيات والمكافآت ، من الضرورى أن نحترم فترات الخدمة الطويلة ، وفي نفس الوقت نفسح مجالاً للجدارة ومع ذلك وفي أوقات الحروب يجب أن يتم وقف الترقيات المنتظمة أو على الأقل تخفيضها إلى الثلث ، على أن يترك النسبة الغالبة منها للأداء المتميز والتفوق الواضح .*

جنرال : هنرى جوميني ـ الجيش الفرنسي ، الجيش الروسى

*إننى أحتفظ بسلطة التعيينات في يدى ، بما في ذلك تقديرات الكتائب والفرق . ويكون المعيار الوحيد لدى هو الجدارة والقيادة والقدرة .*

مارشال : برنارد مونتيجومرى ـ الجيش البريطاني

جميعنا نهتم بالترقيات ، لنا أو للآخرين . يشير جنرال شيرمان في مقولته أنه ليس هناك تأكيد أن أى فرد سوف يصل للقمة . فضلاً على ذلك ، أن هؤلاء الذين يصلون إلى المناصب التنفيذية يأتون من ثقافات متنوعة بأساليب واعتقادات وممارسات وأشكال متنوعة .

يحذرنا جنرال بولر من ترقية الأشخاص على أسس خاطئة . فإذا كنا سنخوض حرباً ، فنحن نريد أشخاصاً مثل قادتنا يتمتعون بتميز خاص في هذا العمل . إذا كنت تنوى شيئاً آخر ، فإن هؤلاء الذين أثبتوا قدرة على أداء هذا العمل هم من يجب ترقيتهم .

إن هؤلاء الذين أنشأوا سمعتهم على أساس زائف سوف يتم اكتشافهم عاجلاً أم آجلاً .. كلما كان ذلك أسرع كان أفضل . سيكون هذا أسرع إذا كان لدينا السياسات السليمة الخاصة بالأفراد . وإن لم يكن لدينا مثل هذه السياسات فسوف يتم اكتشاف هؤلاء الذين لا

يقدرون على الأداء المتميز أيضاً ، ولكن سوف يستغرق هذا وقتاً أطول ، وسيكلف المؤسسة ثمناً باهظاً .

وبالتالي ، فإن السياسات المؤهلة للترقيات يجب أن تخضع لمراجعة دائمة . عندما نكون في حاجة ماسة لبعض الأشخاص لأغراض مهمة ، يكون من الحماقة التمسك بهذه السياسات التي نجحت معنا في الماضى ، ولكن في بيئة مختلفة تماماً ولأوضاع مختلفة أيضاً تدرك معظم المؤسسات هذا الشئ . ولهذا ترى في الحرب أحياناً كولونيلات وجنرالات في العشرينيات والثلاثينيات من عمرهم في حين أن السن الطبيعي لمثل هذه المناصب هو الخمسون والستون وأحياناً السبعون . ولهذا السبب أيضا نرى كثيراً من الأفراد التنفيذيين في بعض الشركات يتم ترقيتهم فى عصر التجارة الإلكترونية.

تحتاج الشركات الآن لمديرين يعرفون عملهم ويقدرون على المنافسة الفعالة ، لذلك تجد أن الشخص الذى يبلغ عمره خمسة وعشرين عاماً ، ويستطيع أن ينجز العمل يصبح نائباً للرئيس ، ويتم ترقيته متجاوزاً مديراً جيداً ، يتجاوزه فى السن ولكنه ليس لديه ما يميزه لأداء دور معين . تتطلب المواقف الخطيرة تعطيلاً لبعض المعايير المتفق عليها للترقيات .

إذا كنت تريد لمؤسستك أن تصل للقمة ، يجدر بك أن تتبع نصيحة مارشال مونتيجومرى وأن يكون معيار الترقية لديك هو الجدارة والقيادة والقدرة فقط . وأن تتجنب أى نوع من الترقيات على أساس التحيز وهو ما يمثل كارثة . فالتحيز لا يصل بك فقط إلى أشخاص أقل مستوى ، ولكنك بهذا تضعف معنويات الأشخاص المتميزين ممن لم تخصهم بالترقية وقد تفقدهم أيضاً .

وعن الترقيات تقول حكمة الجنرالات :

- ليس هناك من هو موهوب بشكل خاص للوصول للقمة ـ فالقادة المتميزون يأتون من ثقافات شتى ويختلفون فيما بينهم .
- لا تُمنح الترقية على أسس خاطئة .
- هؤلاء من يسلكون سلوكاً زائفاً سوف يتم اكتشافهم ـ يساعد على حدوث ذلك سريعاً وجود سياسة أفراد جيدة .
- في حالات الطوارئ تكون في حاجة لتعديل سياساتك .
- لتكن الترقيات التي تمنحها مبنية على أساس الجدارة والقيادة والقدرة فقط ـ وليس على أساس التحيز .

# الاحترام

*إن مـن يُشـعر الآخـرين باحترامه لهم ينجح في إثارة احترامهم لـه بنفس الطريقة ، في حين أن من يُشعر الآخرين بعدم الاحترام ، خاصة بالنسبة لمرءوسيه ينجح في إثارة بغضهم له .*

جنرال : جون سكولفيلد ـ الجيش الأمريكي

*علمتـنى الحـرب العالـية الثانية درساً مهماً من دروس القيادة : أن أفضل الجند وأرفعهم قيمة هو الجندى حسن الاطلاع الذى يتم تشجيعه على استخدام عقله ويُعامل باحترام .*

جنرال : أومار برادلي ـ الجيش الأمريكي

*الضـابط العظـيم هو هذا الذى ينجح في إقناع رجاله أنه يعرفهم ويحترمهم كأفراد . ولكى يصل إلى هـذه النتـيجة ويحققهـا فهـو يسير بـين رجاله ويمازحـهم ويعطيهم الفرصة للاقتراب منه ومعرفته . القائد الـذى يـتوارى خلف منصبه هو في الغالب يشك في وجود نقطة ضعف لديه ويحاول إخفاءها ـ ربما أكثر من حقيقة حجمها .*

جنرال : ماكس ويل تيلور ـ الجيش الأمريكي

*إن السبب الأساسي في انهيار المعنويات أو النظام بالقوات الجوية يأتى عادة من أن القائد أو نوابه ينـتهكون آدمـية الأفـراد بمعاملـتهم كمـا لـو أنهم أطفال أو رقيق ، وذلك بدلاً من أن يحترموهم كأشخاص ناضجين .*

جنرال : إس . إل. مارشال ـ الجيش الأمريكي

*للجـيش روح تماماً كـتلك الروح التي يتمتع بها الأفراد العاديون ، ولا يستطيع أى قائد أن يحقق العمل المنوط به جيشه بالكامل إلا إذا ساس روح رجاله تماماً كما يسوس أجسادهم وأقدامهم .*

جنرال : ويليام شيرمان ـ الجيش الأمريكي

لا يمكـنك أن تـتوقع مسـاندة كاملـة من الآخرين إذا لم تمنحهم الاحترام الواجب لهم . ومـع ذلـك يعـتقد بعـض القـادة قليلي الخبرة أنه من المفروض عليهم وبطريقة ما أن يُظهروا ازدراءاً لمرءوسـيهم . حـتى أن بعضـهم يعتقد أن إظهار شيء من عدم الاحترام للزملاء وقليل مـن الاحترام للرؤساء يزيد من قدرهم في نظر الآخرين . ليس هناك شئ أبعد من الحقيقة من هـذا . فهـؤلاء الذيـن تعمـل معهـم : مرءوسـين وزمـلاء ورؤساء جميعهم جديرون باحترامك لهم . ومعاملتهم بأى طريقة أقل من ذلك سوف تجلب عليك الازدراء والبغض الذى يحذرنا منه جنرال سكولفيلد .

يذهب جنرال مارشال بعيداً في مقولته بأن معاملة الآخرين بدون احترام هي السبب الأساسي لأي انهيار يصيب معنويات ونظام أى مؤسسة . إن العاملين لديك يمثلون أكثر من مجرد أناس يكسبون رزقهم .

عندما تكون مسئولاً ، ويجب أن تدفع أفرادك وتحثهم على أن يفعلوا ما في وسعهم لصالح الجميع ، يجب أن تؤثر في أعماقهم البعيدة والتي يشير إليها جنرال شيرمان على أنها أرواحهم تماماً كما تؤثر في أجسادهم وعقولهم .

وعن الاحترام تقول حكمة الجنرالات :

☆ الجميع جديرون بالاحترام : من يعملون لديك ، من تعمل معهم ومن تعمل لديهم.
☆ إذا فشلت في إظهار الاحترام للآخرين فسوف تثير عداء وبغض الآخرين ضدك .
☆ إمنح احترامك للآخرين تحصل على ذروة أدائهم ، وتتمكن من الوصول إلى أعماق نفوسهم .

# المسئولية

*على كل قائد أن يتحمل المسئولية الكاملة عن كل فرد في قيادته . فإذا أخفق قادة الفرقة أو الكتيبة في الهجوم ، يجب أن يخلى مسئوليتهم أو تُخلى مسئوليته هو .*

جنرال : أومار برادلي ـ الجيش الأمريكي

*عندما تؤدى عملاً ، تحمل المسئولية الكاملة عنه .*

مارشال : جورج زوكوف ـ الجيش السوفيتي

*إنها مسئولية عظيمة وخطيرة لكل ضابط وهي أن يهتم بأمر رجاله قبل اهتمامه بنفسه .*

جنرال : إس . إل . مارشال ـ الجيش الأمريكي

*أخبركم معشر الضباط ، يجب عليكم ألا تأكلوا أو تناموا أو تدخنوا أو تجلسوا حتى يحصل جنودكم على فرصة لعمل هذه الأشياء . إذا فعلتم هذا معهم فسوف يتبعونكم حتى نهاية الكون . وإن لم تفعلوا ، فلن أتورع عن إقالتكم أمام كتائبكم .*

مارشال : ويليام سليم ـ الجيش البريطاني

*الجنرال الذى يتحمل بإباء المسئولية عن الفشل ، سواء أكان يستحق هذا أم لا ، ثم ينسب النجاح للآخرين ، سواء أكانوا يستحقون هذا أم لا ، سوف يحقق نجاحاً مدوياً .*

جنرال : جورج باتون ـ الجيش الأمريكي

ليس هناك مفر من هذا ، فأنت المسئول عن أداء مؤسستك كما أنك مسئول عن العاملين بها . كما أن للمسئولية أبعادًا أخرى . فلابد أن تهتم بالعاملين معك قبل أن تهتم بنفسك . يعبر عن هذا جنرال مارشال قائلاً إنه لا يجب عليك أن تأكل أو تنام أو تدخن أو تجلس حتى يجد من هم في إمرتك الفرصة لعمل هذه الأشياء ، ويقول أيضاً إنه إن فعلت هذا فسوف يتبعونك إلى نهاية العالم . كما أنه يهدد من لا يفعلون هذا بالفصل . أنا على دراية كاملة أنك تستطيع أن تسرد لي أمثلة كثيرة جداً لقادة البعض منهم جيدون جداً ، ولا يتبعون هذه النصيحة دائماً . لسوء الحظ نحن نفعل ما نرى الآخرين يفعلونه ، وهؤلاء القادة لم يروا أفضل من هذا في طريقهم لكى يتقدموا ويترقوا . لم ينبههم أحد مثل مارشال سليم إلى حدود مسئولياتهم . إلى أى مدى كانوا سيصبحون قادة أفضل ، وإلى أى مدى كانت ستزداد إنتاجية مؤسساتهم إذا كان لديهم قادة يأخذون بأيديهم عبر الطريق ، ويشرحون لهم ماذا يجب أن يفعلوا . يمكنك أن تكسر القاعدة ، يمكنك أن تضرب مثلاً

للآخرين لكي يتبعوك وأنت تبنى مؤسسة برفقة أُناس يتبعونك إلى نهاية العالم إذا لزم الأمر .

هناك شئ آخر يجب عليك أن تفعله حتى تضطلع بكل مسئوليات القائد ، ويخبرنا جنرال باتون عن هذا الشئ . عندما تكون قائداً ولا تسير الأمور في إتجاهها الصحيح ، لابد وأن تتحمل المسئولية كاملة ، سواء كنت تستحق هذا أم لا . وعندما تسير الأمور في الإتجاه الصحيح لابد وأن تنسب الفضل للآخرين ، وإن كانوا لا يستحقون إفعل هذا ، وسوف تحقق نجاحاً كبيراً كقائد .

وعن المسئولية تقول حكمة الجنرالات :

- ✯ يكون القائد مسئولاً عن كل شئ تحققه أو تفشل في تحقيقه مؤسسته أو أحد أعضائها .
- ✯ المسئولية الكاملة تعنى اهتمامك الدائم باحتياجات من هم في إمرتك قبل احتياجاتك .
- ✯ عندما تواجه فشلاً في مؤسستك ، تحمل المسئولية الكاملة عنه ، وعندما تحقق نجاحاً انسب فضله إلى الآخرين .

# المخاطرة

*إن كل المحاولات التى تُبذل لجعل الحرب شيئاً سهلاً وآمناً تنتهى دائماً بكارثة .*

جنرال : ويليام شيرمان ـ الجيش الأمريكي

*إن من لا يخاطر لا ينتصر .*

أميرال : جون بول جونز ـ البحرية الأوربية ، البحرية الروسية

*لقد أخذنا بالمخاطرة المدروسة. أنا أفضل أن أكون جريئا على أن أكون حذراً على الرغم من أن الحذر يكون أحياناً تصرفاً سليماً .*

جنرال : أومار برادلي ـ الجيش الأمريكي

*عليك أولاً أن تحسب حساباتك ، بعدها يمكنك أن تخاطر .*

مارشال : كونت هيلموت فون مولتكى ـ الجيش الألماني

*عليك بالمخاطرة المحسوبة ، فهي تختلف كثيراً عن التهور .*

جنرال : جورج باتون ـ الجيش الأمريكي

لا يكون لأى شئ قيمة بدون المخاطرة . الحياة نفسها لا تكون بدون المخاطرة . لا يمكن أن ننجح بدون المخاطرة . هناك اتساق مباشر بين الربح وما نقبله من مخاطرة ، هذه حقيقة .

الحل ليس هو أن تحاول أن تجعل الأشياء خالية من المخاطر . ففي كل الحالات لا يمكن تحقيق هذا بتكلفة معقولة . فى بعض الحالات وعندما نحاول أن نتخلص نهائياً من المخاطر نتعرض لمشكلات أكبر من مجرد قبول المخاطرة والتصرف على أساسها . فعلى سبيل المثال ، من الممكن تقليل مخاطر هبوط الطائرة في أحوال جوية سيئة ، وذلك بتطوير أنواع دقيقة من أجهزة الرادار سواء على الأرض أو على متن الطائرة . من ناحية أخرى فإن تكلفة هذه الأنظمة مع تزايد وزن الطائرة سوف يضاعف تكلفة الطيران التجارى مرتين أو ثلاثة وذلك بسبب ندرة حوادثها.

إذا كنت قد قرأت عن المصباح الكهربائي الذى تبلغ قيمته عشرة دولارات ، وعن مقعد التواليت الذى تبلغ قيمته ستمائة دولار والذى قامت إدارة الدفاع بشرائه منذ عدة سنوات ، وتعجبت كيف تكون الحكومة بمثل هذا الغباء ، دعنى أشرح لك كيف . يحدث أحياناً أن يتعطل المصباح الكهربائي المعتاد أو مقعد التواليت في مكان ما وفي وقت حاسم ولسبب ما يتعرض أحد الأشخاص للأذى أو تضار طائرة . طالب أحد القادة أو أعضاء الكونجرس بأنه لابد لهذا أن يتوقف . لا جدوى من ذكر أن نسبة حدوث هذا هى واحد

فـى المليون ولـيس هـناك احـتمالات لـتكراره . أراد شخص ما في السلطة أن يؤكد لناخبيه ولوسـائل الإعـلام بأنه يصلح الأشياء ولا يسمح للخطأ بأن يتكرر . والآن ولكي نؤكد أن هذا المصباح لن يتعطل تحت أى ظرف ، لابد وأن يكون مصباحًا من نوع خاص . لا أحد يفعل هـذا لأنـه ليس هناك ضرورة لذلك . كما أن الاختبارات التى يجب أن تجرى لكى تؤكد أن هـذا المصباح " المصفح " تتوفر فيه كل المعايير الجديدة قد رفعت من تكلفته . وعندما تم كل شـئ ، انـتهى بهـم الأمـر إلى مصـباح كهـربائي " ذى طـلاء ذهبي " ، نعم تم تقليل نسبة الخطـورة فيه إلى ما يقرب الصفر . كان كل شئ جيداً وعلى ما يرام حتى أدرك أحدهم هذه الـتكلفة بعـد ذلـك بسنوات وعادوا مرة أخرى إلى المصباح العادى الذى تبلغ قيمته ٤٩ سنتاً فقط .

ومـع ذلك يمكننا التقليل من بعض المخاطر أو إلغاؤها ، ويجب أن نفعل هذا . ولكن عند نقطة معينة لابد أن نحسب المخاطر التى تواجهنا في أى موقف . فإذا كانت تبدو معقولة ، يجب أن نتقبلها ونواصل طريقنا .

عـادة مـا تتصـف القـرارات الـناجحة بالقـرارات الجريئة ، كما سبق وناقشنا هذا تحت نفـس المسـمى . ومـع ذلك ، هذا لا يعنى أن الحذر ليس لـه مكانته أيضاً . وأن التفكير فى المخاطر وتقبلـها يخـتلف كـثيراً عـن التسـرع في أى عمـل بـدون أى تفكـير . هذا النوع من السلوك المتهور يقود إلى الكارثة والفشل أكثر منه إلى النجاح .

وعن المخاطرة تقول حكمة الجنرالات :

- ☆ تنطوى الحياة كلها على المخاطر ، ولا يمكنك أن تنجح بدون المخاطرة .
- ☆ علـيك أن تفكـر فـى المخاطـر كـلها قـبل أن تبدأ ـ حاول التقليل أو التخلص منها قدر استطاعتك ، ولكن إن لم تستطع وكانت المخاطر معقولة ، فواصل مسيرتك.
- ☆ القرارات الناجحة هي غالباً القرارات الجريئة لكن هذا لا يُلغى الحاجة للحذر .
- ☆ التقليل من شأن المخاطر بدون اعتبار كاف لها يؤدى إلى الفشل والكارثة .

# السياسات والقواعد والقوانين

*لا تضع قواعد لا ضرورة لها .*

جنرال : روبرت لي ـ جيش الولايات المتحدة

*يستطيع أى فرد أن ينفذ القانون ، لكنه يستطيع بالعقل الذى منحه الله إياه أن يعرف متى يكسر هذا القانون .*

جنرال : ويلارد سكوت ـ الجيش الأمريكي

*تكون القوانين جيدة جداً في أوقات التدريب ، أما في ساعة الخطر فهي لا تستخدم .... يجب أن تتعلم كيف تفكر .*

مارشال : فيردناند فوش ـ الجيش الفرنسي

*النظم التى شرحتها ، كانت موجودة في كتيب التدريب ، وهي لم تكتب للحكماء ولكنها كتبت للرجال العاديين ، كثير من هذه النظم ساذجة . وعلى الرغم من أنه لابد من اتباعها فإننى أقول " لا تتخيل للحظة واحدة أن هذه النظم قد وُضعت لتحول بينك وبين التفكير .*

جنرال : جيه . إف . فولر ـ الجيش البريطاني

*بماذا سيرشدنى رؤسائي ، هل يعرفون ما يدور بخلدى ؟*

أميرال : لورد نيلسون ـ البحرية الملكية

لا مجال للشك في هذا ، القواعد والسياسات أشياء مهمة . فهم يوفرون علينا كثيراً من الوقت والمشقة في تقييم أى موقف بشكل شخصي . لكن لدينا عقولنا التي يمكننا بها أن نفكر وأن نستخدم أحكامنا الخاصة . فهناك أوقات يجب علينا فيها أن نهمل تماماً هذه القواعد والسياسات .

عندما قام اليابانيون بمهاجمة ميناء بيرل هاربور في السابع من ديسمبر ١٩٤١ ، كان لدينا عدد من القوانين العادية التي تطبق في أوقات السلم في مكان كان قد صمم لحماية الأرواح ، وللحفاظ على المعدات من التلف وسوء الاستخدام . وكانت الذخيرة الحية والمدافع الرشاشة محفوظة في مكان مغلق بالمفتاح . كان المسئول في هذا اليوم هو فقط من لديه السلطة التى تجعله يفتح مستودع الأسلحة ويخرج المعدات . تصور هذا : اليابانيون يهجمون ويسقطون القنابل . والضباط والبحارة الأمريكيون يموتون . يذهب عدة جنود إلى مستودع الأسلحة ليحصلوا على المدافع والذخيرة ليردوا على الهجوم . لكن العريف لديه أوامره . وقد رفض أن يفتح المستودع حتى بعد أن عرف أن العدو يهاجمهم . أتعتقد أن هذا لم يحدث في الحقيقة ؟ بل حدث .

لقد رأيت مثل هذا الموقف السيء في الحياة المدنية ، لحسن الحظ أنها لم تكن مسألة حياة أو موت ، على الرغم من أن هذا ممكن جداً . فقد حدث أن توقف نظام الكمبيوتر في مؤسسة ما . وكان مورد قطع الغيار لديه عجز في هذا الجزء الذى هم بحاجة إليه . وسوف يمر أسبوع قبل أن تتوفر لديهم . وفي نفس الوقت سوف تخسر المؤسسة أموالاً طائلة . كان لدى المورد قطع مستخدمة يمكنها أن تنجح في حل المشكلة ، لكن السياسة المطبقة تقول إن القطع المستخدمة لا يجب استخدامها إلا من قبل المورد فقط . ولهذا فقد أخبر المدير المسئول العميل " آسف لكن .... " لقد رأيت أحد موظفي الخطوط الجوية يضع مسافراً في قائمة الانتظار لطائرة سوف تقلع بعد ساعات لأن سياسة الشركة لا تسمح له بتغيير بسيط في التذكرة لمسافة أقل من عشرين ميلاً من الرحلة الرئيسية .

لكل هذه الأسباب يجب أن نتوخى منتهى الحذر في وضع القوانين والقواعد . في ظروف معينة ، سوف نضطر لمخالفتها على أى حال ، لذلك ، نحن بالتأكيد لسنا في حاجة لقوانين غير ضرورية.

فيما يتعلق بفرض القوانين والقواعد ، نحن في حاجة لأن نتذكر أنه عندما تم وضع هذه القوانين لم يكن أحد يتصور الوضع الحالي ، أو على حد تعبير أميرال نيلسون " ماذا يدور في أذهاننا "

عندما كنت ضابطاً صغيراً في القوات الجوية ، اشتركت مرة في لجنة اختيار الموردين لكى نتخذ قرارات بخصوص الإنذار المبكر ونظام التحكم للطائرات النفاثة . وقد طلب أحد المنافسين أن يتم اعفاؤه من قاعدة تقول إن باب النجاة يجب أن تكون مقاساته عدة بوصات محددة وبمنتهى الدقة . وأنه إذا تم تغيير هذه القاعدة بمقدار بوصة واحدة ونصف فسوف يمكنهم أن يقللوا من تكلفة كل طائرة مليون دولار . بالتأكيد أنهم كانوا سيصبحون سعداء جداً أن يوافقوا على هذا الباب المعدل حتى يؤكدوا أنهم ليسوا علىخلاف مع دواعي الأمان .

كان هذا الأمر يبدو معقولاً بالنسبة لي ، لكن أحد الأعضاء المدنيين من فريق الحكومة الذى مارس هذا الأمر لزمن طويل قال إن هذه القواعد قد تم وضعها لأسباب وجيهة وعليه ، يجب ألا نمنحهم أى تعديلات مهما كان الأمر . لكنه في نفس الوقت لم يستطع أن يخبرنى من أين جاءت هذه القاعدة . وقد كان لدينا متسع من الوقت ، لذلك فقد قمنا بتأجيل اتخاذ القرار أسبوعين حتى نبحث عن أصل هذه القاعدة . كنا في عام ١٩٦٩ وكنا نتحدث عن طائرة نفاثة تطير من ٤٠٠ ـ ٥٠٠ ميل في الساعة . من المهم أن تعرف هذه المعلومة ، لأن لك أن تصدق أو لا تصدق ، فقد اكتشفنا أن هذه القاعدة قد تم وضعها في عام

١٩٤٣ أثـناء بعض الاختبارات باستخدام الطائرة المروحية " سي ـ ٤٧ " التى كانت أقصى سرعة لها هي ١٥٠ ميلاً في الساعة .

وعن القواعد والقوانين تقول حكمة الجنرالات :

- ✯ القوانين شئ ضرورى ـ فهي توفر علينا الوقت والجهد والمال .
- ✯ لا تضع قوانين أو قواعد أو سياسات لا ضرورة لها .
- ✯ لا تدع أبداً القوانين والقواعد تحول بينك وبين استخدام عقلك .

# الثقة بالنفس



*إن كل ما يساعد في تحقيق الانتصارات الصغيرة مثل قواعد إدارة السلوك ومبادئ العمل والمواهب التكتيكية ، يمكنه في وجود الفرصة المناسبة أن يساهم أيضاً في تحقيق الانتصارات الكبيرة .*

أميرال : جون بول جونز ـ البحرية الأوروبية ، البحرية الروسية

*أن تخوض حرباً بجيش كبير تحت قيادتك لا يختلف إطلاقاً عن خوضك لحرب بجيش صغير ، إنها فقط مسألة البدء في الإشارة والشفرة ، قد يكمن هنا الاختلاف الوحيد .*

جنرال : سان تزو ـ جنرال صيني قديم

*لا تأخذ أبداً النصيحة من مخاوفك .*

جنرال : توماس جاكسون ـ جيش الولايات المتحدة

*عندما أفكر في عظمة أعمالى وأدرك حقيقة من أكون ، أندهش ، لكن في المقابل ، من ذا الذى يضاهيني قدراً ؟ أعرف أنه لا أحد .*

جنرال : جورج باتون ـ الجيش الأمريكي

*مهما كان الوقف يائساً ، يجب على القائد أن يظهر الثقة أمام مرءوسيه دائماً . فإن قلق السلطة العليا يمكنه أن ينتشر في القيادة كلها بسرعة انتشار مرض السرطان .*

جنرال : أومار برادلي ـ الجيش الأمريكي

يخبرني أشخاص كثيرون لهم مواقعهم المهمة أنهم يفتقدون الثقة بالنفس . ويريدون أن يعرفوا ماذا عليهم أن يفعلوا . من واقع خبرتي ، تأتي الثقة بالنفس من النجاحات السابقة . وتكمن الصعوبة في أن افتقاد الكثيرين للثقة بالنفس يمنعهم من النجاح . فهم يعتقدون أنهم سوف يفشلون ، فيفشلون .

الحل هو أن تبدأ بمهام صغيرة تعرف أنك تستطيع أن تنجزها بنجاح . وعندما تستكمل المهمة بنجاح وتنمى ثقتك بنفسك ، تخير مهاماً أصعب فأصعب . في الواقع ، وكما يخبرنا كل من جون بول جونز وسان تزو ، ليس هناك اختلاف كبير بين تحقيق نصر صغير وآخر كبير ، حسناً ربما كما يقول سان تزو أن هناك اختلافاً بسيطاً في الإشارة .

يتوقف الكثير على مخاوفنا . ولهذا ينصحنا جنرال جاكسون ألا نستمع لها . يدهشني ما يُسر به أحياناً الناس لأنفسهم والذى يدمر ثقتهم بأنفسهم تماماً . إليك بعض الأمثلة " أنت لم تفعل شيئاً كهذا من قبل لذلك لن تستطيع عمله . " " أنت لست بالذكاء الكافي " " ليس لديك الخبرة . " " أنت صغير السن جداً " " أنت كبير السن جداً " . إنه حقاً شئ لا يصدق أن نكون بهذه القسوة على أنفسنا وأكثر مما قد يكون أى شخص آخر .

إذا كنت تريد أن تنمى ثقتك بنفسك لا تقول أبداً " إنه شئ لا يستحق الذكر " أو أى شئ آخر على شاكلة هذا عندما يمتدح شخص ما صنيعاً لك ، حتى إذا كنت تعتقد أنه لم يأخذ جهداً كبيراً . لك أن تقول " شكراً " وحسب . أعرف رجلاً يعتقد أنه بغض النظر عن طبيعة العمل الذى أنجزه أو مدى صعوبته أنه طالما استطاع القيام به فإن أى فرد آخر يستطيع هذا . ويقول إنه كان عملاً " سهلاً " أو " لا شئ " . إنه خطأ فادح . أولاً ، قد يعرف الآخرون أنه ليس بالعمل السهل . وعليه سوف يعتقدون أنك إما أن تكون شخصًا ساذجًا أو تحاول أن تقلل من شأنهم . من أهم ما يمكن لثقتنا بأنفسنا ، أننا لا نضيف إليها عندما ندعى أن نجاحاتنا لم تتطلب مجهوداً . قد يكون هذا صحيحاً أو قد لا يكون ، لكننا في الواقع قد حققناها .

عندما كان هنرى كيسنجر وزيراً لخارجية الولايات المتحدة ، حدث ذات مرة وهو يهبط سلم الطائرة بعد أن أنهى بنجاح مفاوضات صعبة مع الاتحاد السوفيتي . أن أسرع إليه أحد المعجبين وشد على يده قائلاً " " دكتور كيسنجر ، شكراً على إنقاذك للعالم . " نظر كيسنجر إلى المعجب مباشرة في عينيه وقال ، " شكراً " هكذا يبدى أحدهم ثقته الكبيرة بنفسه . لنا أن نضحك قليلاً من ثقة جنرال باتون الكبيرة بنفسه لدرجة أنه لا يستطيع أن يفكر في أن هناك من يضاهيه عظمة .

لماذا يبدو من كلامى أننى أوصى الجميع بالغرور ؟ ليس تماماً . لكن الكثيرين منا قادرون على القيام بالأعمال العظيمة وربما يكونون قد قاموا بمثلها فعلاً . ومع ذلك ، بدلاً من أن نُسر لأنفسنا بأننا جيدون في هذا ، نُسر لها بعكس هذا .

وعن الثقة بالنفس تقول حكمة الجنرالات :

☆ يمكنك أن تطور ثقتك بنفسك عن طريق البدء بالانتصارات الصغيرة .
☆ لك أن تعلم أن الفرق بسيط بين إحراز الانتصارات الكبيرة والانتصارات الصغيرة .
☆ ما تفكر فيه أو تقوله شئ مهم جداً ـ ارفع من قدر نفسك ، لا تقلل من شأنها أبداً .

# ضبط النفس

*يجب على القائد بجوار قيادته لقواته ، أن يتعلم كيف يقود نفسه ـ وهي مهمة ليست سهلة دائماً .*

مارشال : بيرنارد مونتجومرى ـ الجيش البريطاني

*إن من يتسمون بالانضباط هم من يستطيعون أن ينتزعوا السلوك المنضبط من الآخرين .*

جنرال : ماتيو ريدج واى ـ الجيش الأمريكي

*كان جنرال " ميدي " ضابطًا متميزًا جداً ، لكن كان هناك شئ يصعب عليه التحكم فيه ، والذى يمنع الآخرين من الاستفادة من تميزه .. فقد كان يجعل من معه يحجمون عن الاقتراب منه ، حتى في أوقات المعارك ، وفي حوزتهم معلومات .*

جنرال : يوليسيس جرانت ـ الجيش الأمريكي

*لهذا الرجل المرتبك الذى يعاني هلعاً ، ليس هناك مؤثر أقوى من رؤيته لرجل آخر يتحلى بضبط النفس ويؤدي واجبه .*

جنرال : إس . إل . مارشال ـ الجيش الأمريكي

في ملاحظاتي عن القادة الناجحين وغير الناجحين وجدت أن ضبط النفس هو أكثر العوامل التى تفرق بينهم . عدم المقدرة على ضبط النفس تفصح عن نفسها بطرق عدة . فمع البعض تبدو على أنها طبع ، ومع آخرين تبدو عصبية ، والبعض الآخر ميال إلى ترويج الإشاعات ، والآخرون يختلقون أعذاراً ... أو يمكنك تسميتها كما تشاء . المأساة أنهم عادة ـ وبخلاف عدم قدرتهم على ضبط النفس ـ أشخاص ذوو قدرات عالية .

يقول مارشال مونتجومرى إنها ليست مسألة سهلة لكنه لابد منها . أما جنرال ريدج واى فيسأل " كيف لضابط غير منضبط أن يتوقع الانضباط من الآخرين " . وجنرال جرانت يسهب في وصفه لقدرات جنرال " ميدى " . فهو ضابط متميز .... لكن لسوء الحظ هو واحد من هؤلاء الذين يفضل الآخرون عدم الاقتراب منه حتى لو كان بحوزتهم معلومات مهمة . ربما كان قد نجح " ميدى " في المعارك التي فشل فيها لو أنه قد تمرس على ضبط النفس ؟ لا يسعنا إلا التخمين . أما جنرال لي وهو الخصم اللدود لجنرال جرانت في الحرب الأهلية فحكمه يكون أكثر شدة حين يقول إنه لا يستطيع أن يضع ثقته في ضابط لكي يسيطر على الآخرين وهو لا يستطيع أن يسيطر على نفسه .

الشئ المثير في ضبط النفس والذى يشير إليه جنرال مارشال هو أنه صفة معدية . وهذا يعنى أنه ليس القائد فقط بل أى شخص آخر يتحلى بهذة الصفة يمكنه أن يؤثر تأثيراً إيجابياً وسريعاً للسيطرة على موقف ما كان في حالة أخرى سوف ينتج عنه ارتباك وفشل .

وعن ضبط النفس تقول حكمة الجنرالات :

- ✯ لضبط النفس أهمية قصوى .
- ✯ ضبط النفس ليس بالشئ السهل .
- ✯ إن لم تكن تستطيع أن تسيطر على نفسك ، فلا تتوقع أن تتمكن من السيطرة على الآخرين .
- ✯ إظهار شيء من ضبط النفس في أوقات الشدة ، يُحد من شدتها ويُنقذ الموقف .

# الاستراتيجية

*دائماً ما أفعل هذا وأجعله قاعدة أسير عليها ، وهي أن أكون أول من يصل مع أفضل الرجال .*

جنرال : ناثان بدفورد فورست ـ جيش الولايات المتحدة

*لا جدوى من وجودك هناك أولاً إن لم تكن في أفضل عتاد وعدة عندما يصل العدو .*

مارشال : آرثر ويلسلي ـ دوق ويلنجتون ـ الجيش الإنجليزى

*يكمن جوهر الاستراتيجية في أنه حتى وإن كان جيشك ضعيفاً إلا أنه في المرحلة الحاسمة يكون لديك من القوة أكثر مما لدى العدو .*

نابليون بونابرت ـ إمبراطور فرنسي

*أحد الأسس المرشدة في الحرب مع القوات الجوية هو تجميع القوة بالأرقام في حشد وتركيزها للمرحلة الحاسمة .*

جنرال : أدولف جالانت ـ القوات الجوية الألمانية

الاستراتيجية هي تجميع أفضل الطاقات وتركيزها للوقت الحاسم . يمكن وضع مقولة جنرال فورست في عبارة كالآتي : " أن تكون من زمرة العظماء الذين يصلون إلى هناك أولاً " وفي كل الحالات فإن فحوى كلمة جنرال فورست هي أن تصل إلى هناك بصحبة أفضل مواردك قبل وصول خصمك .

كتب اثنان من خبراء الإعلان التنفيذيين وهم " آل ريز و جاك تروت " عدداً من الكتب تعرض آراء ووجهات نظر قيمة في مجال التسويق . في أحد هذه الكتب وعنوانه اثنان وعشرون قانوناً من قوانين التسويق الراسخة ( هاربر بزنيس ١٩٩٣) ، ويشير هذا الكتاب إلى أن الشركات والمؤسسات التي تدعم مواقفها منذ البداية يكون من الصعوبة أن يحل محلها أحد . وكإثبات لذلك يضربون مثلاً بشركة نيرتز لتأجير السيارات ، وشركة آى.بي.إم للكمبيوتر ، وكذلك شركة كوكا كولا للمشروبات الغازية .

وفي هذا السياق يمكننا أن نبين الفرق بين الاستراتيجية والتكتيك كأفضل ما يكون . فالتكتيك هو عناصر للاستراتيجية في مراحلها التالية . وهكذا فإذا كانت الاستراتيجية هي أين ستبدأ الهجوم في عملية ما ، فإن التكتيك هو كيف ستهاجم هذا المكان . وهذا هو ما يتحدث عنه لورد ويلنجتون عندما يقول إن استراتيجيته هى واحد ضد عشرة . فقد يسيطر عدوه على عشرة مواقع . لكنه لن يهاجم كل هذه المواقع . سوف يركز طاقاته ، وفي مرحلة التكتيك يواجه خصمه بقوات تتفوق على قواته بنسبة عشرة إلى واحد .

وقد قُسمت العسكرية الاستراتيجية بشكل عام إلى ثلاث فئات اتخذت أسماء مختلفة عبر السنين . وتماشياً مع موضوع حديثنا ، سوف أستخدم الأسماء القديمة وهي استراتيجية رئيسية على مستوى رفيع ، ثم الاستراتيجية ، ثم التكتيك . في مجال التجارة والأعمال يطلقون على الاستراتيجية الرئيسية الإدارة ثم الاستراتيجية ثم التكتيك .

على سبيل المثال ، دعنا نقول إنك سوف تقوم بتصنيع سيارات . فتقرر على مستوى الإدارة الاستراتيجية أن هناك فرصة متاحة في الجانب الخاص بالرفاهية من سوق السيارات ، وعليه تقرر أن تضع كثيراً من مواردك لإنتاج سيارة باهظة الثمن تخص بها فئة من الناس لديهم نقود كافية لشرائها . في المرحلة التالية لذلك وهي ، استراتيجية التسويق ، تقرر أن تُصنف منتجك كأحد أعلى المنتجات سعراً في السوق ، وتريد أن تكون أول من يقتحمون السوق بسيارة مبتكرة . والآن تأتى مرحلة التكتيك لتدعم استراتيجيتك . عليك أن تنتج سيارة عالية الجودة تحتوى على كثير من الكماليات ، ويكون سعرها مرتفعاً . فأنت لا تريد أن تضع سعراً منخفضاً حتى لو كان هذا السعر سوف يحقق لك ربحاً . لماذا ؟ لأنها بهذا سوف تفقد الصفة التي تبحث عنها ، والتي تريد لمنتجك أن يتصف بها وهي " أعلى سعراً في السوق " . وبالنسبة للموزعين ، تخير أكثر المناطق ثراءاً في المدينة حيث يوجد موزعون قادرون على تكلفة صالات العرض الجذابة . وأخيراً ، إذا أردت أن تقوم بحملة دعائية عن طريق البريد المباشر ، لا تستخدم وسائل الدعاية قليلة التكاليف مثل كتيبات العرض ذات اللونين الأبيض والأسود ، تخير وسائل الدعاية من الدرجة الأولى لتضع كتيب دعاية عالى الجودة من الأوراق المصقولة الملونة .

على أن ترسل هذه الكتيبات لهؤلاء القادرين مادياً على شراء هذه السيارة ، لذلك تأكد من أن قائمة بريدك لا تحتوى على غيرهم . لا تهدر أموالك في مراسلة غيرهم .

والآن دعنا نعود مرة أخرى إلى كيفية تكثيف طاقاتنا ومواردنا . ليس لدينا ميزانية غير محدودة . ولا يوجد من لديه مثل هذه الميزانية . ولهذا السبب فنحن لا نرسل كتيبات دعاية لكل الأسماء المتاحة . ولهذا السبب أيضاً قررنا ألا نبيع إلا للأسواق المحدودة للطبقة الثرية جداً . لا يمكنك أن تركز في كل مكان أو أن تكون كل شئ لكل فرد . وهذا هو ما توصل إليه الجنرالات ، وهذا هو ما يجب أن يفعله رجال الأعمال الناجحون .

في الحقيقة هذا المفهوم الرئيسي من مفاهيم الاستراتيجية ينجح في كل المجالات بما في ذلك الرومانسية .

منذ عدة سنوات وفي أحد أبحاثي عن الاستراتيجية ، قابلت رجلاً كان قد " فاز " بزوجته متغلباً على خصمه بأن وجد طريقه للبقاء معها وقضاء وقتٍ أطول من ذلك الذى يقضيه معها منافسه .

وعن الاستراتيجية تقول حكمة الجنرالات :

- ركز أفضل طاقاتك للمرحلة الحاسمة .
- عليك بالوصول إلى النقطة الحاسمة قبل منافسك .
- تأكد من أن التكتيك الذى تخططه يناسب ويدعم استراتيجيتك ، وأن استراتيجيتك تناسب وتدعم استراتيجيتك الرئيسية .

# التوتر

*مـن الضـرورى جـداً في حياتـنا أن نتعـلم كيف نتعايش مع التوتر والضغوط . إن أهم مقومات قدرة الرجال ، هى قدرتهم على التحكم في الأحداث مع كل الظروف المحيطة بهم .*

أميرال : جيمس ستوك دالي ـ البحرية الأمريكية

*تضـع العسـكرية رجالهـا تحـت وطأة توتر شديد كما لا يحدث في أى مجال آخر ، ويكون الإغراء " للتخلص منها " لا يقاوم إذا لم تكن أرواحهم متسقة مع المحنة .*

جنرال : إس . إل . مارشال ـ الجيش الأمريكي

*يـتعامل الجـنرالات مـع حـياة الـرجال ، ويجب أن يكون لديهم قدرة عقلية خاصة حتى يتحملوا فداحة هذه المسئولية .*

مارشال : أرشيبالد وافل ـ الجيش البريطاني

*تجنب تعريض أفرادك للضغوط التى لا ضرورة لها لأن هذا يكون في صالح الوحدة كلها .*

جنرال : أوبرى نيومان ـ الجيش الأمريكي

يرتبط التوتر ارتباطاً كبيراً بالحياة المعاصرة وظروف العمل بها تماماً كارتباطه بالحروب . تتـباين الأمراض المتعلقة بالتوتر وتتلازم مع وجود أمراض القلب والصداع والمشاكل العقلية ، لـيس هـذا فقـط لكـنها تـتلازم أيضـاً مـع أمـراض أخـرى أكـثر خطـورة بمـا في ذلـك مرض السرطان .

بالطـبع لـيس كـل توتـر هـو توتر سيئ . في الحقيقة ، اكتشف العلماء أن ندرة التوتر في حياتـنا مثله مثل زيادة التوتر في تأثيره الضار ، لأن ندرة التوتر يمكنه أن يسبب الملل مثلما يسبب ازدياد التوتر الاكتئاب .

هناك طريقتان رئيسيتان للتعامل مع التوتر ، أياً كان مصدره . الأولى هي أن نقلل منه أو نتجنـبه . ويمكنـنا تحقـيق هـذا بممارسـة سـيطرة أكـبر عـلى حياتـنا . تمـثل نصيحة أحد الجنرالات بخصوص التخطيط للمعركة قبل الانخراط فيها مثالاً على هذا . كما أن التخطيط في كـل مـراحل حياتـنا يساعدنا على تجنب محاولة إنجاز مهام كثيرة في وقت غير كاف ، ويعلمنا كيف نتخير الأعمال التى نقبلها وتلك التى نتجنبها .

الطـريقة الأخـرى هـي أن نـتعامل مـع الـتوتر . عـندما يـتحدث الجـنرالات عـن القـوة والشـجاعة العقلـية ، فـإنهم يقصـدون بذلـك قدرتنا الفطرية على التعامل مع التوتر الذى لا نسـتطيع أن نقلـل مـنه أو نتجنـبه في حياتـنا . من الأشياء التي تساعدنا على تنمية قدراتنا

على مقاومة تأثير التوتر الذى نواجهه بشكل أفضل هي الأجازات والعطلات من آن لآخر ، وحمام ساخن والتأمل والتدريبات الذهنية .

يحذرنا جنرال نيومان من تعريض هؤلاء الذين يعملون تحت إمرتنا لضغوط لا مبرر لها وذلك عندما نكون مسيطرين على موقف ما . ونصيحته هذه لا تكون في صالح من يعملون لدينا وحسب ، ولكنها أيضا في صالح الحد الأقصى لإنتاجيتهم . نكرر هذا مرة أخرى ، يمكننا أن نصل إلى الحد الأقصى في هذا . لكن هذه الإنتاجية يمكنها أن تضار من ندرة التوتر ومن ازدياده أيضاً . فازدياد التوتر يطفئ قدرات الفرد العقلية ويصل به لليأس ، أما ندرته فتسبب الملل واللامبالاة وميلاً إلى كل ما هو سهل . لذلك فإن التطرف في قدر التوتر الذى نتعرض له بالزيادة أو النقصان ليس شيئاً صحياً .

وعن التوتر تقول حكمة الجنرالات :

- ☆ كثيراً من التوتر يسبب عواقب كثيرة غير مرغوب فيها لكل من الصحة والقدرة على الإنتاج .
- ☆ يمكننا أن نتعلم كيف نتجنب أو نقلل من التوتر الزائد .
- ☆ يمكننا أن نتعلم كيف نتعامل مع التوتر الذى لا نستطيع أن نقلل منه أو نتجنبه.
- ☆ يجب على أى مدير ألا يعرض من يعملون لديه لضغوط غير ضرورية ـ فكثير من التوتر مثل قليله في تأثيره الضار .

# النجاح

*ليس هناك أسرار للنجاح ، لا تهدر وقتك بحثاً عنها يجب أن تستعد للفرصة عندما تتاح لك .*

جنرال : كولن باول ـ الجيش الأمريكي

*على الرغم من أننى لا أستطيع أن أضمن النجاح ، إلا أننى سأحاول جاهداً أن أكون جديراً به .*

أميرال : جون بول جونز ـ البحرية الأوربية ، البحرية الروسية

*يكمن سر الحرب الناجحة في أن تنطلق بسرعة ، وأن تضرب بقوة وأن تؤمن كل ثمار النصر.*

جنرال : توماس جاكسون ـ جيش الولايات المتحدة

*في الحرب ، هناك طرق كثيرة تؤدى للنجاح ، وليست جميعها تتضمن أو تعنى هزيمة العدو .*

جنرال : كارل فون كلازويتس ـ جيش بروسيا

*النجاح يخدر صاحبه ، ويجعله عرضة للتراخى بكل أشكاله وبكل ما فيه من خطورة.*

جنرال : إس . إل . مارشال ـ الجيش الأمريكي

أحد تعاريف النجاح هو أنه إحراز لهدف ذى قيمة . يخبرنا كل من أميرال جونز وجنرال باول أن النجاح لا يمكن أن يكون مضموناً . ومع ذلك يذكر لنا كل منهم طرقاً تزيد من فرصنا في تحقيقه . يقول جنرال باول بأنه يجب علينا أن نكون مستعدين للفرصة عندما تتاح لنا . وهذا يتضمن الاستعداد . كيف يمكننا أن نستعد ؟ يمكننا أن نستعد بالحصول على ما نفعله . يمكننا أن نستعد بالبحث عن المواقع التى تقودنا إلى حيث نريد أن نذهب طبقاً لتعريفنا " للهدف ذى القيمة " .

أما طريقة أميرال جونز فهي النصف الآخر لطريقة استعداد جنرال باول . فهو يقول يجب علينا أن نبادر بالعمل الذى يستحق النجاح . كيف نفعل هذا ؟ يمكننا أن نعمل بجد في أى عمل يُسند إلينا بغض النظر عن كونه عملاً غير محبب إلينا . يمكننا أن نبحث وأن نتطوع بأعمال إضافية أكثر من الحد الأدني المطلوب . يمكننا أن نتعلم عمل الآخرين حتى نستطيع أن نفهم كيف يتداخل عملنا مع عملهم ، وعليه يمكننا أن نحل محلهم عند الضرورة .

يتوسع جنرال جاكسون في كيفية أداء الأعمال التي تستحق النجاح . فهو يقترح أن نتحرك بسرعة ، وأن نضرب بقوة ، وأن نؤمن كل ثمار النصر ، وهو ما يعنى استثمار النجاح الذى تعرضنا له في جزء سابق . وهذا يعنى أنه عند قيامنا بهذه الأعمال ، يجب ألا نتردد أو نتأخر ، ولكن كا يقول البليونير الكبير " سليمنت ستون " ، ـ الآن ! إفعل ذلك الآن ! ـ

يقول جنرال كلازويتس إنه ليس للنجاح طريق واحد ، كما أن الانعطاف لأى طريق خاص لا يقود بالضرورة للفشل . إذا كان تعريف النجاح بالنسبة لك هو أن تصبح جنرالاً ، لك إذن أن تتأمل الآتى ، كان جنرال لونج ستريت وهو الضابط المحنك المرافق لجنرال " لي " أثناء الحرب الأهلية يعمل صرافاً قبل الحرب . وقائد المدرعات هينز جوديريان كان يدير عربة اتصالات كضابط ثان وذلك في بداية عمله . أما جنرال فريدريك كروسين الذى تقاعد كقائد لواء كان مسئولاً عن جيش التطوع . وكان إيزنهاور ما يزال منغمساً في التدريبات في الولايات المتحدة ، بينما كان زملاؤه يشاركون في المعارك بفرنسا أثناء الحرب العالمية الأولى . هناك طرق لا حصر لها تقود للنجاح ، وكما يقول جنرال كلازويتس ، ربما لا تتضمن هذه الطرق أو تعنى هزيمة العدو .

وفي المقولة الأخيرة ، يحذرنا جنرال مارشال من النجاح ، فقد يؤدي إلى التراخى ، بكل ما له من أخطار . إن الحياة في لوس أنجلوس وقريباً من هوليود مدينة السينما جعلتنى على دراية بكل نجوم السينما والتلفزيون الذين سقطوا ضحايا لهذا الخطر الداهم وفقدوا كل شئ . بعض منهم في السجون الآن ، والبعض الآخر يعاني من إدمان المخدرات وكثير منهم فقدوا ثروتهم ويعانون من الفقر المدقع . لا تدع هذا يحدث لك ! عندما تصل إلى هذا الهدف القيم وترتدى عباءة النجاح ، لا تتراخ في كنف هذا النجاح . تخير لنفسك هدفاً قيماً جديداً وحقق من خلاله نجاحاً أكبر .

وعن النجاح تقول حكمة الجنرالات :

- ✯ إذا كنت تريد النجاح ، أعد نفسك له .
- ✯ إذا كنت تريد النجاح ، فاجعل نفسك جديراً به .
- ✯ لا تجعل أى طريق أو حدث خاص يدمر فرصك لتحقيق النجاح ـ هناك دروب كثيرة للنجاح ، بعضها دروب ملتوية .
- ✯ بمجرد أن تدرك النجاح ، ابحث لنفسك عن هدف جديد تسعى لتحقيقه .

# المفاجأة

*يتمثل تكتيك الفتح العسكرى في التحرى الدقيق لنوايا العدو ثم الاستفادة السريعة منها بأن ندفع بهجوم مفاجئ لا يكون متوقعاً .*

تاى هانج شيانج شانج ـ جنرال صيني قديم

*السرية والسرعة هما العنصران المكونان للمفاجأة .*

جنرال : كارل فون كلازويتس ـ جيش بروسيا

*السرعة هي جوهر الحرب ، عليك بالاستفادة من حالة عدم الاستعداد لدى العدو ، لتسلك الطرق المتوقعة وتهاجم المواقف المكشوفة .*

جنرال : سان تزو ـ جنرال صيني قديم

*أياً كانت الأوضاع ، فلتكن جيدة أو بشعة ، كلما كانت غير متوقعة كلما زاد سرورنا بها أو استياؤنا منها . ليس هناك مكان يمكنك أن ترى فيه هذا بوضوح أكثر من الحرب ، فإن وقع المفاجأة يرعب الجميع حتى الأقوياء منهم .*

جنرال : إكسنوفن ـ جنرال يوناني قديم

*سوف تجد للعدو ثلاثة مسالك متاحة له ، ومن هذه المسالك الثلاثة يجد لنفسه المنفذ الرابع .*

مارشال : هيلموت فون مولكى ـ الجيش الألماني

تعد المفاجأة عنصراً مهماً في الصراعات الاستراتيجية . يجب عليك أن تتمرس عليها ، وأن تستخدمها لصالحك ضد منافسيك إذا كنت تريد أن تكون ناجحاً . كما يقول تاى هانج شيانج شانج ، إن المفاجأة تتطلب منا أن نفعل ما هو غير متوقع . ومع ذلك فإن إنجاز المهمة غير المتوقعة يتطلب حيلة ومراوغة مدروسة . تعد السرية والسرعة من الأساسيات في هذا المجال . بهذه الطريقة يمكننا الاستفادة من كون العدو غير مستعد وغير مهيأ لأفعالنا . يمكننا أيضاً أن نوجد المفاجأة من خلال الأسلوب الذى نؤدى به أفعالنا ، أو في مكان وتوقيت أدائنا . يمكننا أيضاً أن نقوم بالتمويه لكى نعطى انطباعاً بأننا سوف نفعل شيئاً ما في مكان ما وفي الحقيقة لا نفعله .

قبل عمليات الإنزال على رؤوس الجسور المعدة لذلك في ميناء نورماندى في الحرب العالمية الثانية ، قام الحلفاء بكل أنواع الخدع لكي يضللوا ويفاجئوا عدوهم بوقت ومكان الهجوم الذى كان يعرف الألمان أنه قادم لا محالة .

في واحـدة من هذه الخدع تم إقامة جيش مزيف في انجلترا على افتراض أن يقوده جنرال بـاتون . كـان جيشـاً مـزيفاً بكـامل مخـيماته ومعداتـه الـتى يمكـن تصـويرها مـن الجـو ، وباتصـالاته الإلكترونـية الـتي يمكـن للألمـان رصدها ، وكان موقع هذا الجيش في انجلترا ، وكان يتصرف بشكل طبيعي حتى وعملية الإنزال الحقيقية جارية.

خدعـة أخـرى تم تنفـيذها لتغطية هذا اليوم في نورماندى وهي جثة لرائد عسكرى مزيف تم دفعها لكى تنجرف إلى شاطئ محايد ، ومن خلاله وصلت معلومات للألمان مع مستندات مهمة عن يوم الإنزال تحمل علامات لشواطئ ليست هي شواطىء الإنزال الحقيقية .

وباسـتخدام هـذه الأسـاليب للـتمويه ، انخـدع الألمـان وأنـزلوا قواتهم في المكان الخطأ ، وتأخـر رد فعـل هـتلر تجاه الإنزال الحقيقي ، معتقداً أنه الإنزال المزيف . أذهلتهم المفاجأة باسـتخدام هـذه الأساليب . يمكننا أن نحقق عنصر المفاجأة حتى لو كان خصمنا يعرف ماذا سنفعل .

مما لا شك فيه أن قانون المفاجأة ينطبق على كل حالات التنافس ، وليس المعارك فقط . في أثـناء إجـرائي لبحث عن الاستراتيجية ، تقابلت مع شخصية تنفيذية أشركتني معها في هـذه القصـة . في أثناء دراسته الجامعية كان هذا الشخص بطل سباحة . ومع ذلك كان لـه خصم في الفريق المنافس أسرع منه في النتيجة الإجمالية . وكان الذى يميزه بشكل خاص هو قدرتـه الدائمـة عـلى إنهـاء السـباق بقـوة . كانت الاستراتيجية التى قرر اتباعها لا تختلف كـثيراً عـن الـذى ورد في قصـة السلحفاة والأرنـب الـبرى . فقـد قرر ألا يبدأ بإثارة حماس خصـمه ، بل يهيئ له بداية سهلة في الجزء الأول من السباق . وبهذه الطريقة سوف يهدئ من عزيمة خصمه ويجعله يرضى بما يحدث . وعندما لا يتبقى غير عدة ياردات على نهاية السـباق ، يسـتخدم ميزته الخاصة في إنهاء السباق بقوة ويفوز على منافسه الذى يكون عادة أسرع في النتيجة الإجمالية .

لسـنا في حاجـة للقول بأننا لا نريد أن نفاجأ بأى شئ قد يفعله خصمنا . بالإضافة لذلك يخبرنا إكسنوفن أنه كلما زادت توقعاتنا قل قلقنا . أما نصيحة فون مولكى فهي تكاد تكون تحذيراً : إن الإعداد لتجنب ملاقاة العدو ليس بالضرورة هو أسهل شئ في الوجود ، فللعدو مسالك ودروب عدة .

وعن المفاجأة تقول حكمة الجنرالات :

☆ المفاجأة هي عنصر مهم وضرورى في الاستراتيجية

- ★ يمكننا تحقيق المفاجأة من خلال عمل الشئ غير المتوقع .
- ★ يتم العمل غير المتوقع باستخدام السرعة والسرية والخدعة في التمويه عن الفعل والتوقيت والمكان .
- ★ يجب أن نبذل جهداً مساوياً لكى نتجنب المفاجأة .

# اللباقة

*كن دائماً لبقاً وحساساً وعلم رجالك أن يكونوا كذلك . تجنب الصوت الأجش الحاد ، لأنه عادة ما يظهر الرجل وكأن به نقصاً يحاول أن يخفيه .*

مارشال : إروين روميل ـ الجيش الألماني

*عندما تقرر أن تكون مباشراً في تعاملك مع الآخرين ، فليس هناك بديل للباقة والذوق لكى تفهم وجهة نظرهم وموقفهم .*

جنرال : أوبرى نيومان ـ الجيش الأمريكي

*الرجولة وليس الرجال هى أكثر الاعتبارات أهمية .*

نابليون بونابرت ـ إمبراطور فرنسي

*أرى أنه على الجنرالات المتقاعدين أن يلتزموا دائماً بالصمت بخصوص الأمور التي لم تعد من مسئولياتهم .*

جنرال : نورمان تشاورزكوف ـ الجيش الأمريكي

من يفتقد اللباقة من الضباط المسئولين الذين عرفتهم في حياتي هم عدد قليل ، لذلك تجدهم ظاهرين للعيان . عندما كنت طالباً صغير السن في المرحلة الثانوية ، أخبرنى ضابط نظامى قديم أنه كلما ارتفعت منزلة الضابط كان ذا شخصية محببة . وقد ثبت صحة هذا في مشوار حياتي العملية ، وأدركت أنا نفسى وأنا أصعد درجات الترقى أن لذلك سبباً مهماً . إن الضابط المسئول صاحب المنزلة عليه أن يتحلى بكثير من اللباقة في تعامله مع الناس من كل المستويات في مؤسسته والمؤسسات الأخرى كذلك . فبدون اللباقة يكون من الصعب جداً إدارة دفة العمل .

لا أقصد بهذا أنك لا تضطر أحياناً لتأنيب أو تقويم مرؤوسيك . لكن هناك طرقاً كثيرة لعمل هذا وتفى بالغرض منها . ماذا فعل ملك صناعة الحديد أندرو كارينجي وقد كان أغنى رجلاً في البلاد عندما فوجئ باثنين من عماله في مصانعه يدخنون بالقرب من لافتة كبيرة مكتوب عليها " ممنوع التدخين " . كان أسلوبه في تأنيبهم أن أخرج من جيبه سيجارتين وأعطاهما لهما قائلاً " هل لديكما مانع من أن تدخنوا هاتين في مكان آخر ؟ لأنكما هنا قد تتسببا في حريق ، كما أنها قدوة سيئة للآخرين . "

حتى نابليون بونابرت يقول إنه لا ينفجر عندما يفشل . فهو يمسك لسانه ، ويخبرنا بأن الإنسان في حد ذاته وليس الرجال هو المهم .

إذا كان أسلوبك جافاً وغير ودود ـ يفتقد اللباقة ـ فلن تحقق شيئاً . هذا ما يقوله مارشال مونتيجومرى صاحب النصر في معركة العلمين . أما الجنرال البحرى لويس ويلسون الذى كان قائداً للقوات البحرية الأمريكية في السبعينيات فهو يذكر قواده دائماً بألا يقوموا بتأنيب جنودهم على الملأ أبداً ، وأن يفعلوا ذلك بشكل شخصي . هذه هي اللباقة !

ونختم حديثنا بمقولة جنرال تشوارزكوف ، الذى يخبرنا أن اللباقة تعنى في بعض الأحيان أن نلتزم بالصمت .

وعن اللباقة تقول حكمة الجنرالات :

- كن لبقاً مع الجميع .
- إذا شعرت بإحباط ، لا تنفث إحباطك في الآخرين ، اتبع نصيحة نابليون بونابرت وأمسك لسانك .
- فليكن انتقادك على المستوى الشخصي ، أما ثناؤك فليكن على الملأ .
- أحياناً يكون من اللباقة أن تلتزم الصمت .

# العمل الجماعي

*لا يجب علـى أى مـن القـوات أن تشجع أو تعزز روح الغيرة أو الانتقاص الظالم من قدر الأسلحة الأخـرى بالجـيش ، لأن الجمـيع يشـترك في اهـتمامات وتبعـية متـبادلة ، قد يختلف عمل كل سلاح عن الآخر وذلك في مواصفاته وليس في أهميته .*

جنرال : جيه . إى . ستيوارت ـ جيش الولايات المتحدة

*يجـب أن يتـواصـل الفـريق وأعضـاؤه ، والـذى من خلالهم يستقي القائد الحديث معلوماته ويمارس سلطته بسلاسة ، وأن يتصف بآلية عمل مرنة . يجب أن يعمل الجميع وكأن لهم عقلاً واحداً .*

جنرال : دويت إيزنهاور ـ الجيش الأمريكي

*تعمل قواتنا الجوية من خلال فريق واحد ـ فنحن نلعب لنكسب بغض النظر عن من يحمل الكرة .*

جنرال : أومار برادلي ـ الجيش الأمريكي

*يعـتمد التكتـيك الهجومـي الـناجح ضـد تهديـدات العـدو عـلى عمل جماعي معقد ومتعاون ، وهو السبـب الرئيسـي لتعاون فريق العمل منذ البداية . كما أنه يعتمد على نظرة كل عضو لمفهوم العمل الجماعي طوال الوقت .*

جنرال : ويلبر كريش ـ القوات الجوية الأمريكية

*الجـيش فريق واحد ووحدة واحدة . يأكل وينام ويعيش ويحارب كفريق . أما كل هذا الذى تسمعه عن الفردية ما هو إلا لغو حديث .*

جنرال : جورج باتون ـ الجيش الأمريكي

تؤكـد هولـيود مـن آن لآخـر عـلى الفـردية في الشخص الأوحد . مثل رامبو وسوبرمان أو جـيمس بونـد في دور البطل الأوحد . وهذا عادة ليس هو حقيقة الوضع في ميدان المعركة ولا هو حقيقي في الرياضة أو التجارة كذلك . إن العمل الجماعي هو مفتاح النجاح .

يمكنـنا أن نسـتخدم المنافسة الودية بين الأقسام المختلفة في المؤسسة الواحدة لكي نشجع الإنـتاج . ومـع ذلـك يجـب أن نكـون حذرين جداً حتى لا نتسبب في إنماء روح الغيرة بين الأقسام أو الإدارات المختلفة ، فهذا شئ مدمر تماماً للعمل الجماعي .

لسـوء الحـظ أن شـيئاً كهذا يمكن أن يحدث لأننا نحاول أن نرفع من معنويات مجموعة بعيـنها . فعـلى سـبيل المـثال ، عندما قام ستيف جوبز مؤسس شركة آبل للكمبيوتر بتعيين جـون سـكالي مديـراً للشـركة ، وتـولى هو مسئولية مشروع ماكونتوش . وكانت ما تزال آبل للكومبـيوتر هـي الـبقرة الحلـوب التى تحقق معظم أرباح الشركة . وكمحاولة من جوبز لرفع

معنويات إدارته أخذ يطلق على العاملين في إدارة آبل ماكونتوش " أعضاء المشروع الممل جداً " . كان من الممكن لهذا أن يمر بسلام كتنافس مبهج لولا أن جوبز هو مؤسس الشركة ، أى رمزاً للقوة . وعليه كان لهذا تأثير مثبط لهؤلاء الذين لا يعملون في إدارة ماكونتوش معه بل وترك أثره السيئ على بقية المؤسسة .

يتشابه هذا في مجال العسكرية عندما يفضل أحد قادة الأسلحة واحداً من المتخصصين في إدارته على الآخرين . قد يحدث هذا ، وعندما يحدث يتسبب في خلق شعور الغيرة الذى يتحدث عنه جاكسون ، وينتج عنه تدمير لروح الفريق .

هدفنا هو أن نشجع العمل الجماعي بقدر ما نستطيع . يمكننا أن نأخذ بعض الدروس من القوات البحرية الأمريكية في هذا الخصوص . على كل بحار أن يمر بنفس تدريبات المشاة الرئيسية بغض النظر عن التخصص الذى سيلتحق به . إذا سألت بحاراً ماذا يعمل ستكون إجابته ، " أنا بحار " لا يحدث هذا عادة في فروع الخدمة الأخرى . فقد تتلقى إجابات مثل ، " أنا طيار مقاتل " أو " أنا ضابط مشاة " أو " أنا غواص " . كما ذكرت ، البحار فقط هو الذى يفهم المسألة كما نقصدها في حديثنا هذا . " العمل الجماعي "

لاشك أنك تريد لمؤسستك ـ بغض النظر عن حجمها ـ أن تعمل كفريق . تريدها أن تفكر وأن تربح كفريق . أى شئ أقل من هذا كما يقول جنرال باتون هو لغو حديث .

وعن العمل الجماعي تقول حكمة الجنرالات :

- ✯ كل أجزاء مؤسستك ، بغض النظر عن أعمالها أو أقسامها أو تخصصاتها هى أجزاء لنفس الفريق .
- ✯ تجنب أن تشجع روح الغيرة .
- ✯ عليك بتشجيع العمل الجماعي بكل طريقة ممكنة .
- ✯ أى شئ خلاف العمل الجماعي يكون له نتيجة عكسية .

# الوقت

*الوقـت عنصـر جوهـري في الحـرب. فالأيـام والسـاعات وحـتى الدقـائق الـتي تمـر لا يمكـن استرجاعها أبداً .*

جنرال : صاموئيل جريفس ـ القوات البحرية الأمريكية

*في العمليات العسكرية ، الوقت هو كل شئ .*

مارشال : آرثر ويلسلى ـ دوق ويلجنتون ، الجيش البريطاني

*الوقت هو كل شئ ، فخمس دقائق فقط قد تفصل بين النصر والهزيمة .*

أميرال : لورد هوراتيو نيلسون ـ البحرية الملكية

*حل جيد يطبق بنشاط الآن أفضل من حل مثالي يطبق بعد عشر دقائق .*

جنرال : جورج باتون ـ الجيش الأمريكي

*الانـتظار عـدة ساعات سوف يكـون تـأخيراً كـبيراً . والـتأخير يعنى كارثة : أما التصرف السريع الثابت الفعال فيعني النجاح .*

جنرال : إف . دبليو . ميلينسن ـ الجيش الألماني

الوقت سلعة ، بمجرد بيعها ، لا يمكن استردادها . وهذا هو ما يقوله جنرال جريفس ، وحـتى تـرى صـدق قولـه ، إليك بعض التوضيح . تحدث " بروس كاتون " المؤرخ والكاتب الشـهير لـلحرب الأهلـية قـبل وفاته إلى مجموعة من الطلاب الأرستقراطيين في وستبوينت . وكـان يحـث الحضـور عـلى ألا يهدروا دقيقة واحدة . أخبرهم أنه حتى وهو يحلق ذقنه في الصباح يـراجع ملخصات لكتاباته وأبحاثه لهذا اليوم . قال أيضاً إننا نتصرف ونحن صغار عـلى أسـاس إدعـاء خاطـئ بـالخلود والوقـت اللا محدود . أما الآن وهو في نهاية حياته ، أدرك أنـه لـيس هناك وقت طويل لإنجازات مستقبلية ، وأن هذا الوقت الثمين جداً محدود جداً أيضاً .

الوقـت محـدود لأى غـرض كان . فالوقت الذى يفصل بين النجاح والفشل يكون أحياناً ضـئيلاً جـداً . لى صـديق يعمـل في مجـال بـيع سـندات التأمين على الحياة . وكانت هناك فرصة متاحة لعميل مهم يعرفه كل منا ، لكن صديقى كان في الحقيقة يتخوف من الاقتراب مـنه . تسـربت الأسـابيع الواحد تلو الآخر وصديقى يحاول أن يجد الشجاعة ليطلب موعداً للقاء العمـيل . وأخـيراً تمكـن من أن يفعل هذا . حدد موعداً وذهب لزيارة صديقنا المشترك

ليجد أن هذا الشخص كان مستعداً تماماً لأن يشترى منه أحد هذه السندات ، لكنه قد قام بالفعل بتوقيع عقد مع غيره في اليوم السابق .

هناك مئات القصص التى تشبه هذه . ربما تكون على دراية بها مثلى تماماً ، لماذا إذاً نتردد ؟ لماذا لا ندرك القيمة الهائلة والحاسمة للوقت ونتصرف على هذا الأساس.

أحد هذه الأسباب هو الخوف . مثل صديقي الذى كان في حاجة للوقت لكي يتشجع ويتصرف . لقد منعه الخوف من أن يتصرف في الحال .

سبب آخر لذلك وهو الادعاء بأننا نستطيع أن نتصرف في أى وقت . أخبرنى أحد معارفي وهو يعمل كرئيس تحرير وصاحب دار نشر للكتب الدراسية أن السبب الرئيسي الذى يجعل المعلمين لا يتعاقدون أبداً على نشر الكتب الدراسية ، ليس لأنهم لا يستطيعون الكتابة ، بل هم يستطيعون ، وشرح لي الآتي ، أنه بسبب أن كتاباتهم جيدة فهم مشغولون بنشر مقالات لهم في الصحف الأكاديمية ، مفترضين أن دور النشر سوف تظل دائماً على استعداد لنشر الكتاب الذى قد يكتبونه . لكن هذا ليس حقيقياً . لأن الاستثمار في مجال نشر الكتب الدراسية هائل جداً ، ومخاطر الفشل فيه كبيرة لدرجة تجعل من تكرار الإصدارات من الكتاب المدرسي الناجح شيئاً مطلوباً جداً في المستقبل. وعليه فإن أى ناشر للكتب الدراسية يبحث عن المؤلف صغير السن حتى يضمن إصدارات جديدة تضاف إليها أحدث المعلومات على مر السنين . أما مع المؤلف كبير السن تكون فرصتهم لتحقيق هذا غير مؤكدة .

السبب الثالث الذى يجعلنا نترك الوقت يتسرب من بين أيدينا هو أننا ننتظر أن يكون كل شئ في صورته المثالية . نحن نريد كل المعلومات ، نريد كل المصادر ، نريد للعلاقات أن تكون على نحو معين . لكن لسوء الحظ فإن الكمال ما هو إلا وهم لا يتحقق أبداً . أما الذى يحقق النجاح فهو العمل السريع الثابت النشيط .

وعن الوقت تقول حكمة الجنرالات :

- ☆ الوقت سلعة لا تسترد ـ فلا تهدرها
- ☆ القليل جداً من الوقت ... أيام أو ساعات أو حتى دقائق قد تفصل بين النجاح والفشل .
- ☆ العمل السريع الفعال النشيط يؤدي إلى النجاح .

# التدريب

*لا يحدث في أى مهنة آخرى ما يحدث في العسكرية من تبعات مروعة وقاطعة عند تعيين شخص غير مدرب .*

جنرال : دوجلاس ماك آرثر - الجيش الأمريكي

*الغرض الأساسي من كل التدريبات التى تُجرى اليوم هو تنمية القدرات الطبيعية لدى الفرد وتنشيط عقله وليس معاملته كترس يجب أن يأخذ مكانه في الآلة الكبيرة .*

جنرال : إس . إل . مارشال - الجيش الأمريكي

*قواتي ممتازة ومدربة بشكل جيد ، والأهم من هذا كله أننى قد عودتهم تماماً على تنفيذ كل شئ مطلوب منهم . فأنت سوف تؤدي العمل بسهولة أكثر وجودة أعلى وبشجاعة أكبر عندما تعلم أنك سوف تؤديه على أكمل وجه .*

فريدريك الأعظم - إمبراطور ألماني

*ما جدوى أن تكون الأسلحة جيدة والقائد كفء ، إذا كان أفراد القوات ليسوا في حالة جسدية قوية ولا يتمتعون بمهارة عالية ، فلن يكون لديك قوات مقاتلة مؤثرة .*

جنرال : ماثيو بريدج واى - الجيش الأمريكي

*أفضل ما يمكن عمله لصالح القوات هو تدريب من الدرجة الأولى ، لأن هذا يحول دون الإصابات غير الضرورية .*

مارشال : إرويل روميل - الجيش الألماني

يُعدنا التدريب لمواجهة التحديات الحقيقية في أعمالنا ، أياً كانت طبيعتها . على الرغم من الحقيقة التي نتفق عليها جميعاً بشكل عملي وهي أننا في عصر يعد من أكثر العصور حاجة للنظام الدقيق على المستوى المحلي والقومي والدولي ، وذلك بما فيه من منافسات قوية ، إلا أن كثيراً من المؤسسات لا تخص التدريب إلا بالقليل من وقتها ، وأحياناً لا تفعله أبداً .

ومع ذلك فإن ما يتكلفه خطأ واحد قد يكون فاجعة للمؤسسة . عملت ذات مرة لدى شركة خسرت ثلاثة أبحاث حكومية وعقود تنمية في أوقات متتالية . ولم يكن سبب هذه الخسارة أن أفرادها لم يعرفوا فنيات عملهم ، أو أنهم لم يعملوا بجد ، أو لم يجتهدوا في محاولاتهم ولكن كان السبب وببساطة أنهم لم يرسلوا موظفيهم للتدريب الرئيسي الخاص بالتعاقد مع الجهات الحكومية . وكاد هذا الخطأ أن يتسبب في انهيار الشركة .

هناك أسباب متعددة تساعد على إثبات أن التدريب لا يعد شيئاً ضرورياً " إنه يكلف كثيراً " ، " يستغرق وقتاً كبيراً من أنشطتنا الحقيقية " ، " نتعرض للكثير من التغييرات وبالتالي يصبح ما نقوم به من التدريب لصالح منافسينا " ، " نحن نمارس التدريب ونحن نعمل " ، " نحن نوظف أفراداً مدربين . "

كل هذه الأعذار واهية جداً . فالتدريب الجيد يعود على خزينة الشركة بكل دولار تم إنفاقه في هذا المجال . إذا تسبب ضعف التدريب في خطأ ما أثناء تأدية " الأنشطة الحقيقية " ، فإن وقت التدريب الخالي من الأخطاء سوف يوفر الأموال بشكل إجمالي . ربما يكون أحد الأسباب التى تجعل الشركة تتعرض للكثير من التغييرات في عدم نجاحها هو التدريب غير الكافى . لا يمكنك أن تتدرب وأنت تمارس عملك الحقيقي بدون أن تدفع ثمناً باهظاً لهذا ، وساعتها سيكون الوقت قد تأخر كثيراً . فالمعرفة تتسع والتطور التقني يتم بمعدلات مرتفعة ، لدرجة أن من لا يتدرب بشكل دورى سوف يتخلف كثيراً .

في هذه الأيام ـ أيام دراكر " العامل الواعي " ـ أصبح التدريب أكثر أهمية مما كان عليه في أى وقت مضى . فقلة التدريب في أيامنا هذه لا تعنى فقط أن تتوقف ماكينة في خط إنتاج ، بل قد تعنى أن نظاماً كاملاً للكمبيوتر ينهار ويصبح متوقفاً عن العمل تماماً بشكل مؤقت . لذلك وبغض النظر عن صناعتك وخططك الفنية وإدارتك وإجراءاتك ومبيعاتك أو أى شئ آخر فإن التدريب هو أحد الأسس الجوهرية .

وعن التدريب تقول حكمة الجنرالات :

- ذرة تدريب تمنع جالوناً من الأخطاء وتوفر طناً من النقود .
- حقيقة أنك قد تخيرت موظفين أكفاء ووفرت تسهيلات كبيرة واشتريت معدات رائعة كل هذا لا يعنى شيئاً إذا لم تداوم على تدريب هؤلاء الموظفين الأكفاء .
- أفضل صور التأمين التى يمكن لشركتك أن تستثمر فيه مواردها هو التدريب من الدرجة الأولى .
- يتحسن أداء الأفراد وتكون إنجازاتهم على أعلى مستوى عندما يعرفون أن باستطاعتهم أن يؤدوا أداءاً حسناً ـ وهذا يأتي من التدريب .

## الثقة

*نحـن نكتسب ثقة واحترام العامة وكذلك قواتنا بسبب ما نظهره من استقامة وضبط النفس . يجب علـى الضـباط أن يجتهدوا لكي يتحلوا بالاستقامة التامة ـ وهي أن يفعلوا الشئ الصواب في عملهم وحياتهم الخاصة ـ وأن تكون لديهم الشجاعة لتحمل مسئولية اختياراتهم .*

جنرال : رونالد فوجليمان ـ القوات الجوية الأمريكية

*يـتوقف مستقبل قواتنا وصالح شعبنا أيضاً على إعادة التأكيد المستمرة ، وكذلك تقوية إيمان العامة بفضل وجدارة قواتنا .*

جنرال : إس . إل . مارشال ـ الجيش الأمريكي

*جيش يخاف من قادته ، ليس في قوة فرد واحد يثق ويؤمن بقادته .*

جنرال : دويت إيزنهاور ـ الجيش الأمريكي

*أيـاً كانـت المقـدرة الـتي قـد يتمـتع بها القائد ، إذا فقد ثقة قواته ، فإن الكوارث سوف تهاجمه عاجلاً أم آجلاً .*

جنرال : روبرت لي ـ جيش الولايات المتحدة

*هـناك مقولـة قديمـة تقول " ضع ثقتك بالجميع ، لكن عليك بتمزيق الكروت . " في مجال القيادة والقوات والأوامر يترجم هذا إلى : " ضع ثقتك بالجميع لكن عليك بمراجعة الحقائق في الأمور المهمة . "*

جنرال : أوبرى نيومان ـ الجيش الأمريكي

لابـد وأن تُكتسـب الـثقة وكمـا رأينا مسبقاً ، فهى ترتبط كثيراً بالاستقامة . إننا نكتسب الـثقة كقـادة بمـا نظهره من استقامة .. بأن نفعل الشئ الصواب . الثقة شئ مهم جداً لبناء المؤسسـات الـناجحة ، وفي جعـل الآخـرين يتـبعونا كقـادة لهـم لدرجـة أنـه لا يكون هناك مـبالغة ، كمـا يعلـن جـنرال مارشال ، أن مستقبل قواتنا كله وكذلك مستقبل بلادنا يتوقف عليها . إنـها أثمن عملة يمكن أن يمتلكها أى قائد .

بمجـرد أن تكتسـب هـذه الثقة يمكنك أن تفعل أى شئ . وبدون الثقة يصبح من الصعب جـداً أن تـنجز عملك . عندما بدأت العمل في مجال الصناعة ، حصلت على وظيفة كرئيس لقسـم التنمـية والأبحـاث في شـركة تصـنيع خـوذات الطيارين وأقـنعة الأكسـجين ، عندما تسلمت العمـل ، اجتمعـت بمهندسـى المشـروع كلهم . وكان من الأشياء التى أخبرتهم بها أنهـم إذا اخـتلفوا معـي ، أريدهم أن يخبروني بهذا وببساطة . قد استمر في التمسك بالقرار الـذى اتخذتـه ولكـن بعـد الاستماع إلى آرائهم قد لا أفعل . وفي نفس الوقت ، إذا لم يقولوا

شيئاً سوف أفعل ما عزمت عليه على أى حال ، ولكن إذا سارت الأمور بشكل سيئ بسبب هذا القرار فسوف أفترض أنهم أغبياء مثلي .

ضحكوا جميعاً عندما ذكرت هذا ، لكن بعضاً منهم أخذوا مني موقفاً لعدة أسابيع . كانوا خائفين مما قد أفعله . كان عليَّ أولاً أن أبنى الثقة . وبمجرد أن فعلت هذا ، بدأوا يخبرونني بما يفكرون فيه بغض النظر عن اعتقادهم بمدى إيماني بصواب رأيي . وهذا هو ما أردته للعلاقة بيننا . ففي الوقت الذى كنت اتخذ فيه قراراً يعترضون عليه أتوقع منهم أن يعارضوا وجهة نظرى بهمة ولكن بكياسة في نفس الوقت . وبمجرد أن اتخذ القرار أو نتخذه سوياً ، أتوقع من كل فرد منهم أن يسارع بتنفيذه بكل ما لديهم من قدرات . وقد فعلوا هذا ، وحققنا سوياً نجاحات كثيرة . فقد كانت الثقة هي أساس كل شئ . كانت هذه العملة ألا وهي الثقة لا تقدر لدىّ بثمن .

كما أن الجنرال لي على صواب كبير . بمجرد أن نفقد هذه الثقة ، فلنتوقع الكوارث بغض النظر عما نتمتع به من قدرات أخرى .

ينبه جنرال نيومان إلى أنه إذا أردنا أن نعطى الآخرين نفس الثقة لا يجب أن نفرط في التفاؤل . هذا يعني أنه وعلى الرغم من ثقتنا الكاملة ، إلا أننا ما نزال مسئولين ومن الحماقة ألا نفحص ونراجع الأمور المهمة بأنفسنا .

وعن الثقة تقول حكمة الجنرالات :

- ☆ الثقة بينك وبين هؤلاء الذين يعملون لديك هي عملة ثمينة ـ عليك بالحفاظ عليها وبإنفاقها بحكمة .
- ☆ أنت تبنى الثقة على أساس الاستقامة ـ لذلك عليك أن تفعل الشئ الصواب دائماً .
- ☆ بمجرد أن تفقد ثقة الآخرين ، فسوف تواجه مشاكل بغض النظر عما تتمتع به من قدرات أخرى .
- ☆ فلتثق بالآخرين كما يثقون بك ، لكن هذا لا يعفيك من مسئولياتك ، لذلك عليك بمراجعة الأمور المهمة .

# القيم

*لقد وصلت إلى استنتاج مفاده أننا قد جئنا إلى هذه الأرض لهدف محدد . وهو أن نجعلها من خلال قواتنا مكاناً أفضل للحياة .*

جنرال : جيمس " جيمي " دوليتل ـ القوات الجوية الأمريكية

*يجب على كل مؤسسة أن تعرف وبوضوح تام القيم التي تحكمها قبل تأسيسها أو الإعلان عن وجودها .*

جنرال : إس . إل . مارشال ـ الجيش الأمريكي

*الواجب ـ الشرف ـ الوطن . ثلاث كلمات مقدسة تملى عليك بما فيها من إجلال ما يجب أن تكونه ، وما يمكنك أن تكونه ، وماذا ستكون .*

جنرال : دوجلاس ماك آرثر ـ الجيش الأمريكي

*يجب على القادة الضباط على أى مستوى أن يطوروا وإلى أعلى درجة الأوضاع والمؤثرات التي يكون لها دور في تعزيز القيم الروحية والمعنوية والصحية لمن هم تحت قيادتهم .*

جنرال : جورج مارشال ـ الجيش الأمريكي

*أصبح لدينا قناعة بحاجتنا إلى التوضيح المستمر لماهية القيم التي تحكم مؤسساتنا .و المثل التالية هي القلب والروح لمهنتنا العسكرية : أولاً ، الخدمة وتأتي قبل أنفسنا ، والأداء المتميز لكل ما نفعله .*

جنرال : رونالد فوجليمان ـ القوات الجوية الأمريكية

مؤسسة بدون قيم تحكمها مثل قارب ضائع في المحيط بدون دفة . تتلاعب به الأمواج ، تأخذه من اتجاه إلى آخر . أى مؤسسة لها شأن يكون لها قيم تحكمها وتحرسها . كما يقول جنرال دوليتل ، لقد أتينا إلى هذه الأرض لكى نسهم في جعلها مكاناً أفضل للحياة فيها . تساعدنا القيم التي نحملها في تحديد مساهماتنا والطريقة التي نؤديها بها.

كان هذا هو الخطأ الذى وقع فيه الشخص العدائى وهو كولونيل بالقوات البحرية نشيط ولامع الذكاء لعب دوره جاك نيكولسون في الفيلم السينمائي " قليل من الرجال العظماء " .

وكان توم كروز يلعب دور محام شاب يكشف الكولونيل الذى تسببت أكاذيبه وعدم إنصياعه للأوامر في موت واحد من البحارة . يقول الكولونيل لتوم كروز إنه طالما يعمل في الدفاع عن المدنيين وآخرين مثل توم كروز نفسه الذى لا يعد محارباً حقيقياً ، فإن كروز ليس لديه الحق في الاعتراض على الأسلوب الذى يبنى عليه هذا الدفاع . هذا الكلام

يتعارض مع قيم الخدمات العسكرية كلها ، وكذلك قيم القوات البحرية الأمريكية . يقول جنرال مارشال إنه على كل مؤسسة أن تعرف وتفهم القيم الخاصة بها قبل تأسيسها أو الإعلان عن وجودها . أؤكد أن القوات البحرية تفعل هذا . كما يقول جنرال ماك آرثر لقوات الطلبة العسكريين عن قيم العسكرية : " الواجب ـ الشرف ـ الوطن ، ثلاث كلمات مقدسة تملى عليك بما فيها من إجلال ما يجب أن تكونه ، وما يمكنك أن تكونه ، وماذا ستكون " .

إنها مسئولية الرؤساء على أى مستوى أن يقوموا بوضع وتوضيح قيم المؤسسة ومن الأفضل كذلك تسجيلها . في عام ١٩٩٥ ، عندما كان جنرال فوجليمان رئيساً لأركان القوات الجوية ، لم يكن هناك سجل لقيم القوات الجوية . قام جنرال فوجليمان بتكوين لجنة من كبار جنرالات القوات الجوية لكى تضع توصيات بالقيم الأساسية التي يمكنها أن تكون دليلاً للقوات الجوية في تنفيذ مهامها . اجتمعت اللجنة وأقرت ثلاث قيم هي تلك التى وردت في مقولة جنرال فوجليمان . إنه شئ جيد أن يكون لكل مؤسسة سجل تدون فيه القيم التى تؤمن بها .

وعن القيم تقول حكمة الجنرالات :

- الغرض من أى مؤسسة هو أن تقدم إسهامات ـ وتعد كيفية تقديم الإسهامات على نفس القدر من المسئولية .
- إنها مسئولية الرؤساء على أى مستوى أن يقوموا بوضع وتوضيح قيم المؤسسة.
- إذا لم يكن قد تم تسجيل قيم مؤسستك بعد ، سيكون شيئاً جيداً أن تفعل هذا .

# النصر

*مـن الشـرق الأقصـى أرسـل لكم اعتقاداً واحداً وفكرة وحيدة ـ مكتوبة باللون الأحمر على رأس كل جسر من أستراليا وحتى طوكيو ـ ليس هناك بديل للنصر*

جنرال : دوجلاس ماك آرثر ـ الجيش الأمريكي

*مـن يـريد أن يـبقى حـياً لابـد وأن يسـعى للنصـر . فالمنتصرون هم الذين يَقتلون والمنهزمون هم من يُقتلون .*

جنرال : إكسنوفن ـ جنرال يوناني قديم

*كل ما يهمني هو أن أحقق النصر بأقل القليل من قطرات الدم .*

نابليون بونابرت ـ إمبراطور فرنسي

*إنهم على يميننا ، وعلى يسارنا وهم أمامنا ومن خلفنا ، لن يستطيعوا الفرار منا هذه المرة .*

جنرال : لويز بولر ـ البحرية الأمريكية

*النصر الأخير ، هو النصر الوحيد الحاسم*

جنرال : كارل فون كلازويتس ـ جيش بروسيا

النصر هـو الـنجاح المطلـق ، أو عـلى الأقـل هـو النجاح المطلق في أحد صور النجاح وهو الـنجاح في المعـارك أو الحـروب . مـا يحـاول جنرال ماك أرثر أن يخبرنا به هو أنه وبغض الـنظر عـن نظـرتك للأشياء في الحياة إلا أنه ليس هناك بديل لها . يمكنك أن تخوض حرباً وتبـلى فيها بلاءاً حسناً وتخسرها بشرف . لابد وأن نفعل هذا في بعض الأحيان . لكن ليس هناك مجال لمقارنة هذا بتحقيق النصر الحاسم .

يشـرح لـنا إكسـنوفن لـماذا يكـون المنتصـرون في الحروب هم من يَقتلون والمنهزمون هم من يُقـتلون . في العصـور القديمة كان هناك وصف دقيق لما يحدث . لكن مضمون كلامه حقيقي حـتى في أيامـنا هـذه . المنتصـرون يتمـتعون بمـزايا عظيمة أما المنهزمون فيعانون من خسائر فادحة .

في الألعـاب الأولمـبية ، وبعـد سنوات مـن التدريـب وحـياة طويلة من الالتزام ، يحصل الفائـزون الـثلاثة الأوائـل عـلى الميداليـات ، والـباقي لا شـئ . لكـن هـذه هـي الرياضـة ، والمشـاركة في حـد ذاتها فائدة والمنافسة شرف . الفرق بين النصر والهزيمة في ميادين أخرى كـبير جـداً . فالمنتصـر يحصـل على فرص احتراف أكثر وفرص للعمل والمشاركة الإضافية . يحصـل المنتصـر أيضاً على المعرفة والخبرة والشهرة ويحقق رغباته ، فيسافر للخارج ويمتلك

منزلاً لقضاء الأجازات . المنتصر ينال من الحياة كل شئ جيد . باختصار النصر شئ يتطلع إليه الجميع .

لا شئ يتحقق في الحياة بدون ثمن ، ويحذرنا نابليون كى نتأكد من أن الثمن الذى ندفعه مقابل النصر هو أقل ثمن ممكن . وأنا أقول إننا لابد وأن نحترس فلا يؤخذ هذا الثمن من علاقاتنا الشخصية ، خاصة علاقتنا بعائلاتنا . ما جدوى الوصول إلى القمة وتحقيق نصر عظيم يضاف إلى رصيدنا ، إذا كانت العملة التى سنشتريه بها هي أطفالنا وشركاء حياتنا ؟ أعرف رجلاً مشهوراً جداً ، بطلاً وقدوة لي ، لكن ليس في مجال العسكرية أو مجال الأعمال . جلبت عليه انتصاراته الكثيرة الشهرة والنجاح العالمي ، ولكن كان الثمن الفادح : هو إهماله لأطفاله . فقد عانوا من مشكلات كثيرة في حياتهم تعادل هذا الثمن الفادح لانتصاراته .

يشير جنرال بولر أن هناك تعريفات كثيرة للنصر ، في بعض الأحيان وفي مواقف أخرى قد ينظر للنصر على أنه هزيمة . وبالمثل ، ما يحسب للمرء هو النصر النهائي ، وليس الهزائم الصغيرة التي تواجهه على طول الطريق . لقد واجهنا هزائم كثيرة في صراعنا مع وطننا الأم ، إنجلترا ، قبل أن نحصل أخيراً على استقلالنا بعد أن انتصر واشنطن في معركة يورك تاون عام ١٧٨١.

تحدث كولونيل هارى سمرز مع نظيره المقابل ، كولونيل تو ، أثناء استراحة في مفاوضات مع الشمال الفيتنامي بخصوص إطلاق سراح الأسرى المسجونين في هانوى عام ١٩٧٢ ، قائلا " كولونيل تو أنت لم تهزمنا أبداً في ميدان المعركة " . قال سمرز إن كولونيل تو فكر فى هذا التعليق للحظة ثم قال " ربما يكون هذا صحيحاً ، لكن ليس له علاقة بما يجرى الآن " .

وعن النصر تقول حكمة الجنرالات :

- ليس هناك بديل للنصر .
- هناك ثمن يدفع مقابل النصر ، وعلينا أن نتأكد أنه أقل ثمن ممكن .
- النصر النهائي هو الذى يحسب لصاحبه .

# البصيرة

*يبتسم النصر لهؤلاء الذين يتوقعون التغيرات التي تحدث في مجرى الحرب ، وليس لهؤلاء الذين ينتظرون حدوثها ثم يكيفون أنفسهم طبقاً لها .*

جنرال : جيليو دويت ـ القوات الجوية الإيطالية

*لابد للقادة أن يتحلوا بالبصيرة النافذة . فالقائد الذى لا يتمتع بالقدرة على التخطيط ما هو إلا تابع أو حارس .*

جنرال : بيرى سميث ـ القوات الجوية الأمريكية

*إذا كُنت أبدو دائماً على أهبة الاستعداد ، فهذا لأنني وقبل أن أدخل في أى مشروع ، أتامل لوقت طويل وأتخيل ما قد يحدث . ليس هناك عبقرية في ما يوحى إلىّ بشكل مفاجئ وسرى بخصوص ما يجب أن أفعله في الأحوال غير المتوقعة من الآخرين . إنه التفكير والتأمل*

نابليون بونابرت ـ امبراطور فرنسي

*لا أحد يبدأ حرباً ـ أو على الأحرى ، لا أحد يجرؤ وهو في كامل صوابه أن يفعل هذا بدون أن يكون لديه في ذهنه صورة واضحة لما ينوى أن يحققه من خلال هذه الحرب وكيف يديرها .*

جنرال : كارل فون كلازويتس ـ جيش بروسيا

*أى قوات جوية لا تحافظ على تحديث معداتها ، ولا تنظر إلى المستقبل من خلال بصيرة نافذة لا يمكنها إلا أن تضلل الأمة بشعور كاذب بالأمان .*

جنرال : هنرى أرنولد ـ القوات الجوية الأمريكية

البصيرة هي التخطيط للمستقبل في مخيلتنا . نحن نتوقع المستقبل ونُعد له من خلال خيالاتنا . القادة الحقيقيون هم من يفعلون هذا . أما الآخرون الذين ينتظرون كي يتكيفوا مع بصيرة الآخرين هم مجرد تابعين : حارسين ووكلاء مهما كانت المسئوليات التي يحملونها أو ألقاب القادة التي ينادون بها .

تمرس نابليون على استخدام البصيرة في كل ما يعمل لدرجة أنه كان يعتقد أن لديه مقدرة خاصة أو عبقرية للتنبؤ بالمستقبل . إنه يخبرنا هنا عن سر هذا . إن التفكير والتأمل هما المقومات الضرورية للبصيرة .

أما جنرال كلازويتس فيحذرنا من البدء فى أى مشروع أو عمل بدون أن يكون لدينا تصور واضح في أذهاننا بخصوص ما نتوقعه من محصلة لهذا العمل . ويتفق جنرال أرنولد

مـع هـذا قائلاً إن عدم النظر إلى المستقبل بنفاذ بصيرة يقودنا إلى شعور كاذب بالأمان ، وهو ما معناه أن نكون سلبيين لدرجة كبيرة .

وعن البصيرة تقول حكمة الجنرالات :

- ☆ إن الـتوقعات التي نحصل عليها من خلال البصيرة توفر علينا كثيراً من التغيرات التى نجريها فيما بعد وتكلفنا الكثير بسبب الأخطاء اللاحقة .
- ☆ تأتى البصيرة من التفكير والتأمل ، وليس من العبقرية.
- ☆ لا تبدأ عملاً حتى تتخيله في ذهنك أولاً .
- ☆ استخدم بصيرتك في التنبؤ بالمستقبل .

الجزء الثالث

# تقرير ما بعد العمل

## المساهمون وأعمالهم

*" أنا لا أعرف من الذى حقق النصر في معركة مارنـي ، لكن لو أنـهم خسروها ،كنت قد عرفت من وراء ذلك "*

جوزيف جوفرى ـ قائد فرنسى

أتـى المشـاركون في كـتاب " حكمـة الجنرالات " من كل البلدان والأعمار وكذلك من كل التخصصـات العسـكرية . وقد استخدمت في اختيارهم معياراً واحداً وهو أن يكونوا قد وصلوا إلى رتبة كبيرة ( وهي إما جنرال أو أميرال ) ، وأن يكونوا في الأصل رجالاً عسكريين ، وأن يمثل ما ينقلونه لنا من حكمة أهمية لموضوع النقاش الذى نحن بصدده.

لا شـك ، أن هـناك آخرين قد يُعتبرون أكثر أهمية بالمعيار التاريخي . لكن هذا ليس هو المعـيار المسـتخدم في اختـيار المشـاركين . فضلاً على ذلك أننى لم أبذل أى محاولة للموازنة عندما يتعلق الأمر بالسياسة أو الخلافات .

وكنتـيجة لذلـك ، فقـد اسـتبعدت قـادة السياسـة ، إلا إذا كـانوا جنرالات أو أميرالات سابقين . وهكذا فقد قمت بضم جورج واشنطن ونابليون بونابرت ، لكنني استبعدت إبراهام لنكولن و ونستون تشرشل ، على الرغم من أن كلاً منهما قد خدم كضابط في الحرب ، ولكن لم يصـل أى مـنهم لرتـبة جـنرال أو أمـيرال . عـلاوة على ذلك ، بالنسبة للجنرالات الذين تحولـوا إلى سياسيين ، استخدمت ألقابهم العسكرية وليس السياسية . وهكذا فقد أشرت إلى إيزنهـاور بـ " إيزنهـاور جنرال الجيش " ، " وليس الرئيس إيزنهـاور ."

ومـع ذلك ، كان هناك استثناءات لهذا . فبعض الشخصيات التاريخية ، خاصة القديمة مـنها ، معـروفة جداً لدرجة أن ألقابهم العسكرية تجعل أسماءهم تبدو غريبة . ولذلك كنت أقول إكسونفن وسان تزو ، وليس جنرال إكسونفن أو جنرال سان تزو . كذلك فإن بعضاً من الجـنرالات القديمـة والحديـثة أيضـاً لم يحملـوا أبـداً لقب جنرال ، على الرغم من أنهم قد عملـوا بهـذه الصـفة . مثال لهذا ماو تسى تونج . ففي أيامه لم يستخدم جيش التحرير رتباً عسـكرية . وفـى الواقـع ، فـإن الرتـب الشـيوعية الصـينية لم تكـن أكـثر مـن رتبـتين : " محارب " أو " قائد " لذلك فإنني قد أوردت ذكر ماو تسى تونج بدون ألقاب .

وقد استبعدت كذلك عدداً من الفلاسفة العسكريين المؤثرين الذين اكتسبوا حكمتهم وكتبوا مقولاتهـم لـيس عـن طـريق الممارسـة ، ولكـن مـن خـلال مراقـبة الحـروب ونقـل خـبرات الآخرين . ربما يكون " فيجتيس " هو أفضل الأمثلة لهذه الفئة المستبعدة .

وقـد تبعـث الرتـبة العسـكرية نفسـها على الحيرة والارتباك . عندما كنت في الرابعة من عمرى انضم أبي لقوائم المشاركين في الحرب العالمية الثانية ، وأُرسل إلى مدرسة الضباط . ثم تخـرج وأصـبح ملازم ثان. ثم تم ترقيته بعد ذلك إلى ملازم أول . إنه حتى الطفل ذو الأربع سنوات يفهـم أن " الأول " يـأتي قـبل " الـثاني " . كـان شـيئاً مـربكاً لي حينذاك ، ولم يستطع أبـى أو أمـي أن يشرحا لي بشكل مُرض لماذا لا يصبح الضابط الجديد ملازم أول ، ثـم يـرقى إلى ملازم ثان . وقد علمت فيما بعد أنّ هذا يبدو طبيعياً لأنه في وقت تصنيف هذه

الرتـب كـان يـنظر لـلملازم عـلى أنـه مسـاعد لكـابتن السـفينة. فكان مساعده " الأول " هو المساعد الرئيسي ، ثم يأتي بعد في الرتبة مساعده " الثاني " .

مـن المؤكـد ، أن الرتبة المقابلة لرتبة كابتن بالبحرية ليست هي رتبة كابتن في الخدمات الأخـرى ، وعـلى العكـس تكـون رتـبة الكولونيل في الجيش أو الأسطول البحري أو القوات البحرية . الرتبة المقابلة لرتبة كابتن بحري في أى من هذه الخدمات هي ملازم أول .هذا هو الحال وحسب ، أما جذور هذه الرتب فموجود بالتاريخ .

الرتـب العسـكرية " الخاصـة بالضـباط فـوق رتـبة كـابتن " تـتقابل في كـل مـن الجـيش الأمريكي والأسطول البحري والقوات البحرية والقوات الجوية كالآتي : ـ

| الجيش الأمريكي ، القوات الجوية ، القوات البحرية | الأسطول البحري الأمريكي |
|---|---|
| قائد لواء | ضـابط طيران (رتبة غير مستخدمة حالياً) أو عميد بحرى ( سلطة أدنى) |
| لواء | عميد بحرى ( سلطة أعلى ) |
| فريق | لواء بحرى |
| لواء ركن / جنرال | أميرال |
| جـنرال الجـيش أو القـوات الجويـة ( غـير مستخدمة مـنذ الحـرب العالـية الثانية ، وليس لها رتبة مقابلة بالقوات البحرية ) | أمـير الأسـطول ( غـير مسـتخدمة مـنذ الحـرب العالمية الثانية ) |

لكـن لا تعـتقد أن هـذا يـنهى الـنقاش في هـذه المسـألة ، لأن الرتب الأجنبية لا تتساوى بالضـرورة مـع هـذه الرتـب . فعـلى سـبيل المـثال ، الرتـبة الأمريكـية ، قـائد اللـواء ، تم استعارتها مـن الإنجلـيز . لكـن الألمـان والـروس (بالإضـافة للآخـرين) لا يسـتخدمون هـذه الرتـبة ، لأن رتـبة اللـواء في هـذه الجـيوش تسـاوى رتبة قائد اللواء في الجيش الأمريكي أو الجيش البريطاني . وإذا عقدنا مقارنة فسوف تبدو كالآتي :

| رتب أمريكية | رتب ألمانية وروسية |
|---|---|
| قائد لواء | لواء |
| لواء | فريق |

| | |
|---|---|
| فريق | كولونيل ـ جنرال |
| جنرال | مشير |
| جنرال جيش أو قوات جوية | مشير |

يستخدم الإنجليز رتبة المشير أيضاً ، ولكن بتعقيدات إضافية ، كما أن القوات الجوية الملكية تستخدم رتباً مختلفة . تتقابل كالآتي عند مقارنتها :

| رتب أمريكية | رتب القوات الجوية الملكية |
|---|---|
| قائد لواء | كومودورى جوى |
| لواء | نائب مشير جوى |
| فريق | مشير جوى |
| جنرال | مشير جوى أعلى |
| جنرال جيش أو قوات جوية | مشير للقوات الجوية الملكية |

ولكن بعد كل ما قيل أو تم من عمل ، الجنرال أو الأميرال أو ما يساويهم هم الفئة التي تدير الدفة في العسكرية بغض النظر عن ألقابهم . ولذلك فإن ما نناديهم به من ألقاب لا يشكل اختلافاً كبيراً في الغرض الذى نسعى وراءه . في الفترة التي قضيتها أعمل طياراً بالأسطول البحري ، كنت ألقب أحياناً بلقب " أميرال " وليس " جنرال " وكان هذا يسبب ارتباكاً للشخص الذى يناديني بهذا اللقب بمجرد اكتشافه للخطأ . وكنت أجد هذا شيئاً مضحكاً إلى حد ما ويكون ردى " لا تعتذر ، فإن لي الشرف . لقب أميرال مشرف أليس كذلك ؟ " لذلك وبغض النظر عن ألقابهم ، هؤلاء هم المشاركون معنا الذين استقوا خبرتهم من المعارك التى خاضوها على الأرض أو في البحر أو في الجو .

## جنرال القوات الجوية هنرى أرنولد ، القوات الجوية الأمريكية(١٨٨٦ ـ١٩٥٠ )

تخرج أرنولد من أكاديمية وست بوينت عام ١٩٠٧ كضابط مشاة . وبعد أن خدم في الفلبين لمدة عامين ، انتقل إلى القسم الجوى بقوات الإشارة وحصل على رخصة الطيران بإشراف الأخوين رايت . وأثناء الحرب العالمية الأولى أشرف على مدرسة الجيش للتدريب على الطيران . أصبح رئيساً لأركان القوات الجوية بالجيش قبل الحرب العالمية الأولى ،

وخدم كقائد للقوات الجوية للجيش الأمريكي بعد تغيير اسمها . كان لأرنولد أثراً فعالاً في تطوير وتنفيذ الاستراتيجية الجوية على كل الجبهات أثناء الحرب . تمت ترقيته إلى رتبة لواء عام ، وبعد تقاعده بعدة سنوات ، تم استدعاؤه ليصبح الجنرال الأول والأوحد للقوات الجوية .

**مشير فرنسا شارليز لويز دى بيلي ـ إسلى ، الجيش الفرنسي (١٦٨٤ـ ١٧٦١)**

ولد بيلي ـ إسلى في أسرة أرستقراطية . تسببت مساندته لمزاعم الإمبراطور الروماني المقدس تشارلز السابع في دخول فرنسا في حرب الخلافة النمساوية وهي الحرب التى شارك فيها . وبسبب خسارته للحرب أصبح شخصية غير شعبية . ومع ذلك فقد قاد انسحاباً منظماً من براجيو عام ١٧٤٢ ـ ١٧٤٣ أنقذ به الجيش الفرنسي من الاستسلام .
أصبح وزيراً للحرب في سنة ١٧٥٨ وخدمه لمدة ثلاث سنوات أثناء حرب السبع أعوام وفي أثناء خدمته هذه ساهم في إعادة تنظيم شاملة للجيش الفرنسي.

**جنرال سيمون بوليفار ، ثائر أمريكا الجنوبية (١٧٨٣ ـ ١٨٣٠)**

كان يعرف " بالمحرر " كان ثائراً ورجل دولة وكذلك جنرال حرب . قاد الثورة من المستعمرات الشمالية لأسبانيا في جنوب أمريكا وبفضل ذكائه ونشاطه وقدراته حقق انتصارات كثيرة . سميت بيرو باسم بوليفيا تيمناً باسمه ، وقد أثر حكمه الجمهورى بشكل دائم في سياسات أمريكا اللاتينية .

**نابليون بونابرت ، إمبراطور فرنسي (١٧٦٩ ـ ١٨٢٠)**

يعد نابليون بونابرت أحد " أعظم قادة " التاريخ . فقد ترقى من ضابط صغير مجهول أثناء الثورة الفرنسية إلى واحد من أنجح جنرالات الجمهورية وأخيراً إمبراطور لفرنسا . كان نابليون بونابرت عبقرية عسكرية ، استطاع أن يسحق كثيراً من الجيوش الأوروبية التقليدية التي تفوقه عدداً ، ووحد الكثير من الجيوش الأوروبية تحت رايته . وفي النهاية تسبب قراره باحتلال أسبانيا وغزو روسيا ، مع تقليد أعدائه لكثير من أساليبه في القتال ، تسبب كل هذا مجتمعاً في هزيمته ثم نفيه ، ثم عودته وهزيمته مرة أخرى ، وأخيراً وفاته وفاة طبيعية وهو بالمنفى .

## جنرال جيش أومار برادلي ، الجيش الأمريكي (١٨٩٣ - ١٩٨١)

تقلد أومار برادلي رتبة ملازم ثان في سلاح المشاة بعد تخرجه من أكاديمية بوينت عام ١٩١٥ . وقد خدم في مهام تدريبية مختلفة أثناء الحرب العالمية الأولى ، وبين الحربين تولى قيادة مهمات تدريبية متوسطة . بلغت هذه المهمات ذروتها في مهمة على مستوى الجنرالات . حيث تم ترقيته إلى رتبة قائد لواء في أوائل عام ١٩٤١ . وقد خلف جنرال جورج باتون في شمال أفريقيا ، ثم انتقل بعد ذلك إلى إنجلترا لكي يساعد في التخطيط لغزو أوروبا . تولى قيادة أحد الجيوش أثناء تحرير فرنسا ، وتم ترقيته إلى رتبة لواء عام لقيادة مجموعة الإثنى عشر جيشاً في العملية الأخيرة بألمانيا . وبعد الحرب ، خلف إيزنهاور كرئيس لأركان الجيش . وأصبح أول رئيس لاتحاد رؤساء الأركان وحصل على رتبة جنرال جيش عام ١٩٥٠.

## يوليوس قيصر ، جنرال روماني قديم (١٠٠- ٤٤) قبل الميلاد

ولد يوليوس قيصر في قلب الأرستقراطية الرومانية . عمل في آسيا وهو شاب صغير ، ثم حارب القراصنة وأعداء روما الآخرين . وفي عمر التاسعة والعشرين تم انتخابه " تربيون " أى ( مدافع عن الشعب ) ودخل مجال السياسة . عمل في عدد ناجح من المناصب العسكرية السياسية الرفيعة بما في ذلك حاكماً لأسبانيا ، ثم أصبح قنصلاً في فرنسا . وقد هزم قبائل كبيرة في فرنسا من خلال عدد من الحملات لا حصر لها ، وأوقف غزو الألمان لقلب فرنسا وقام هو بغزو بريطانيا . في واحد من الأعمال التاريخية المشهورة ، قاد جيشه عبر نهر روبيكون متوغلاً في إيطاليا ، لكي يهاجم منافسه بومبي ، وهو ما يعد عملاً غير شرعى حسب القانون الروماني . وقد هزم قوات بومبي في كل أرجاء إيطاليا . ولم يكن سبب نجاحه براعته الاستراتيجية وحسب ، ولكن يرجع هذا أيضاً إلى قيادته العظيمة . فقد كان يقال إنه كان يعرف أسماء كل فرد من قواته . وقد اغتيل بواسطة مجموعة من الأرستقراطيين في الخامس عشر من مارس عام ٤٤ قبل الميلاد .

## لواء جوشوا شامبرلين ، الجيش الأمريكي (١٨٢٨ ـ ١٩١٤)

كان جوشوا شامبرلين أستاذاً جامعياً بجامعة بودوين في ماينى . وعندما اندلعت الحرب الأهلية التحق بجيش الاتحاد كجندى ، وتم تكليفه بعد ذلك بفترة قصيرة . وبحلول عام ١٨٦٣ كان قد وصل إلى رتبة مقدم قائداً لفرقة ماينى العشرين للمتطوعين ومدافعاً عن " القمة الدائرية الصغيرة " في معركة جيتي سبرج . بعد عدة هجمات متكررة ومع نفاذ الذخيرة ، أمر باستخدام الحراب في الهجوم ، وقد أنقذ بذلك الموقف ، وربما المعركة . وفي عام ١٨٦٤ أصيب إصابة بالغة ، وقام جنرال جرانت بترقيته إلى رتبة قائد لواء ظناً منه أن شامبرلين يحتضر . ومع ذلك فقد شفى وأنهى الحرب وهو على رتبة لواء . وبعد الحرب عاد إلى بودوين ، وخدم في نهاية حياته كرئيس لبودوين وحاكم لماينى . وقد مات متأثراً بإصابته عن عمر يناهز الثانية والتسعين .

## لواء بروس سى كلارك ، الجيش الأمريكي (١٩٠١ ـ ١٩٨٨)

بعد تخرج كلارك من أكاديمية وست بوينت عام ١٩٢٥ ، تم تكليفه كملازم ثان في سلاح المهندسين . وفي أثناء الحرب العالمية الثانية ، تولى قيادة عدة معارك مهمة ، وتم ترقيته إلى رتبة قائد لواء في عام ١٩٤٤ وإلى رتبة لواء في عام ١٩٥١ . ولقد تولى قيادة قوات أثناء الحرب الكورية ، وبعدها أيضاً وكان يحمل أثناءها رتبة فريق ثم حصل على رتبة لواء عام في عام ١٩٥٨ وتولى قيادة الجيش القارى الأمريكي ومجموعة الجيش المركزى متحالفاً مع القوات الأوروبية. وبعد تقاعده عام ١٩٦٢ ، أصبح نائباً لرئيس مؤسسة الحريات .

## لواء كارل فون كلازويتس ، الجيش البروسي (١٧٨٠ ـ ١٨٣١)

التحق كلازويتس بالجيش البروسي وعمره اثنا عشر عاماً وتم تكليفه بعد ذلك بعام . حارب كضابط صغير في عدة حروب ، وكان واحداً من بين ثلاثين ضابطاً استقالوا من مناصبهم أمسية الغزو الفرنسي لروسيا ليعلنوا احتجاجهم على وضع بروسيا كدمية في يد فرنسا . عمل كضابط أركان أثناء حرب التحرير ضد نابليون وتم ترقيته إلى رتبة لواء . بدأ في تأليف كتابه " في الحرب " عام ١٨١٩ . وقبل أن يكتمل الكتاب عاد إلى الخدمة مرة

أخرى أثناء الثورة البولندية في عام ١٨٣٠ ، وفي نفس العام أصيب بمرض الكوليرا وتوفى . قامت زوجته بتجميع كتابه " في الحرب " من المخطوطات غير المكتملة التى تركها ثم نشرته . ربما يكون الأثر الكبير الذى تركه هذا الكتاب على الحروب المعاصرة أكثر من أى أثر لأى كتاب آخر في هذا المجال .

### جنرال ويلبار كريش ، القوات الجوية الأمريكية (ولد عام ١٩٢٧)

تم تكليف كريش الملقب بـ ( بيل ) كملازم ثان في القوات الجوية بعد تخرجه من تدريبات الطيران عام ١٩٤٩ . وقد قام بالطيران فوق كوريا في ١٣ مهمة حربية كطيار محارب ، واشترك في معارك جوية أخرى . في عام ١٩٦٨ أصبح وهو على رتبة كولونيل مساعد قائد في عمليات مناورات جوية في فيتنام ، وقام بالطيران في ١٧٤ مهمة حربية أخرى . قاد عدداً من المناورات الجوية في أوروبا وتم ترقيته إلى قائد لواء . تولى مناصب مختلفة في البحث والتطوير وهو على رتبة لواء . في عام ١٩٧٤ تم ترقيته إلى رتبة فريق ثم إلى لواء عام في سنة ١٩٧٨ كقائد مسئول عن قيادة التكتيك الجوى . تقاعد في سنة ١٩٨٢ وكان واحداً من الذين وضعوا أساس مفهوم جودة الإدارة .

### أوليفر كروميل ، الجيش الإنجليزى (١٥٩٩ - ١٦٥٨)

تخرج كروميل من جامعة كامبريدج وبعد عدة سنوات وكواحد من الريفيين ملاك الأراضى ، تم انتخابه في البرلمان . ومع بداية الحرب الأهلية ، تزعم مجموعة الفرسان في ثورة ضد الحكم . ولقد لقب نفسه بشكل استثنائي بقائد لكتيبة فرسان وتم ترقيته إلى هذه الرتبة فيما بعد . وقد قاد الجانب الأيسر من جيش الحلفاء للفرسان عندما حققوا النصر الكبير في مارستون مور . وعندما تم إنشاء النموذج الجديد للجيش ، تم تعيينه كقائد ثان وحصل على رتبة فريق . قاد الجيش في الحرب الأهلية الثانية وفيما بعد وبصفته قائداً أعلى للجيش ، قاد الجيش متجهاً إلى أيرلندا حيث فتح حصناً وأخضع كثيراً من المواقع العسكرية وعدداً كبيراً من المدنيين لسيطرته .

عاد إلى إنجلترا لكي يقود الحرب الأهلية الثالثة . وبعد تدميره للجيش الملكي ، قاد الجيش مرة أخرى في أول الحروب الإنجليزية - الهولندية . وفي هذا الوقت كان قد أحرز

قدراً لا بأس به من القوة . وأطلق عليه اسم اللورد حامي الحمى . وكان معترضاً على الحكم وفي أثناء واحدة من المناقشات العديدة مع البرلمان ، أصيب بالملاريا ومات .

## أميرال كارل دونيتز ، البحرية الألمانية (١٨٩١ - ١٩٨٠)

التحق دونيتز بالبحرية وعمره تسعة عشر عاماً ، وتطوع في فريق الغواصات الجديدة التى شارك من خلالها في معارك أثناء الحرب العالمية الأولى . تم اختياره للبقاء في البحرية بعد الحرب ، وبعد ظهور قوة الغواصات مرة أخرى وعندما حصل هتلر على السلطة بعد أن كانت محظورة بتأثير ثورة ١٩١٩ ، وتولى رئاستها . تم ترقيته إلى رتبة عميد بحرى وتولى قيادة كل الغواصات بعد بداية الحرب العالمية الثانية بوقت قصير .

قاد حملة ناجحة في شمال الأطلنطي لكنه اصطدم عدة مرات مع رؤساء الخدمات الأخرى ومع قائد البحرية بسبب حصص التموين . تم ترقيته إلى رتبة لواء بحرى في سنة ١٩٤٠ ثم إلى رتبة لواء عام سنة ١٩٤٣ . وقد عينه هتلر مستشاراً له ، تولى دونيتز رئاسة الحكومة الألمانية لمدة اسبوع واحد قبل الحرب . وبعد الحرب تمت محاكمة دونيتز وإدانته كمجرم حرب وقضى عشر سنوات في سجن سبانداى .

## جنرال جيمس " جيمي" دوليتل ، القوات الجوية الأمريكية (١٨٩٦-١٩٩٣)

عمل " جيمي " دوليتل كمرشد طيران أثناء الحرب العالمية الأولي . وبعد ذلك حقق إنجازات كثيرة منها حصوله على لقب أول طيار يطير عبر الولايات المتحدة في أقل من يوم واحد ، كما قام بأول هبوط وهو مغمض العينين . استقال من منصب الجيش في سنة ١٩٣٠. وتم استدعاؤه للخدمة مرة أخرى قبل الحرب العالمية الأولى ، قاد غارة قوامها ستة عشر قاذفة قنابل من على حاملة الطائرات يو .إس . إس . هورنت في أول غارة لضرب اليابان بالقنابل . وبعد عودته للولايات المتحدة تم مكافأته بميدالية شرف الكونجرس وحصل على رتبة قائد لواء . أنهى الحرب وهو على رتبة فريق ، وعاد إلى الحياة المدنية وإلى عمله قبل الحرب كمدير تنفيذي بشركة شيل للبترول . وفي سنة ١٨٥٩ تم ترقية دوليتل إلى رتبة لواء عام وهو في قائمة المتقاعدين ، وقد جعله هذا أول ضابط احتياط في تاريخ الولايات المتحدة يتم ترقيته إلى رتبة لواء .

### لواء جيليو دويت ، القوات الجوية الإيطالية (١٨٦٩ ـ ١٩٣٠)

كان دويت من أوائل ضباط الجيش الإيطالي الذين اهتموا بالطيران . وقد قاد أول وحدة طيران في العالم قامت بقذف ليبيا بالقنابل في سنة ١٩٠٩ .

تم تنصيبه رئيساً للقوات الجوية الإيطالية في سنة ١٩١٥ ، ولكن بسبب انتقاده لقادة الجيش تمت محاكمته في مجلس عسكرى وسُجن . ثم تم استدعاؤه مرة أخرى في عام ١٩١٨ . وفي عام ١٩٢١ ألف كتابه (قائد القوات الجوية) ، وفيه أطلق على القوات الجوية ذروة السلاح الهجومي ، التي يتضاءل أمامها أى دفاع ، وقد نادى باستقلال القوات الجوية . كان أول ـ ويعتقد البعض أنه أعظم ـ من وضع نظريات القوات الجوية .

### أميرال سير فرانسيس دريك ، البحرية الإنجليزية (١٥٤٠ ـ ١٥٩٦)

اكتشف دريك الأمريكتين وكان قائداً ناجحاً لمركب القراصنة أثناء الحروب ضد الأسبان . وقد اشتهر بهزيمته للأرماد الأسبانية وهو أسطول حربي وجهته أسبانيا لمحاربة الإنجليز في سنة ١٥٨٨ ، وقد أنقذ بهذا إنجلترا من الهزيمة .

### جنرال إرا إيكير ، القوات الجوية الأمريكية (١٨٩٦ ـ ١٩٨٧)

تخرج إيكير من كلية المعلمين بأوكلاهوما وكُلف بإعداد الجيش للحرب العالمية الأولي . أكمل تدريب الطيارين وأُرسل إلى الفلبين . قام بعدد من رحلات الطيران (أوائل تلك الرحلات ) بين الحربين الأولى والثانية بما في ذلك أول رحلة عبر القارة سجلت رقماً قياسياً في البقاء عالياً بالجو أثناء التزود بالوقود . قاد إيكير وهو برتبة قائد لواء الفرقة الثامنة لقاذفي القنابل في إنجلترا ، وقاد أول غارة أمريكية للقاذفات الثقيلة ضد أوروبا . وعندما أصبحت القيادة الثامنة لقاذفي القنابل القوة الجوية الثامنة أصبح رئيساً لها برتبة لواء ، وأيد الغارات النهارية المكثفة لقذف القنابل على الرغم من الخسارة الفادحة التي تكبدتها إنجلترا في الهجمات النهارية . قاد تحالف القوات الجوية لدول البحر المتوسط وهو برتبة فريق . وبعد الحرب أصبح نائب قائد القوات الجوية ثم رئيساً لأركان القوات الجوية . تقاعد في عام ١٩٤٧ وهو برتبة فريق ، ولقد منحه الكونجرس رتبة لواء عام قبل وفاته .

## جنرال دويت إيزنهاور ، الجيش الأمريكي (١٨٩٠ - ١٩٦٩)

تخرج إيزنهاور من أكاديمية وست بوينت دفعة ١٩١٥ ، وكان يتوسط الدفعة تقريباً ، وتم تكليفه كضابط ثان في سلاح المشاة . ومع نشوب الحرب العالمية الأولى ، حاول دون جدوى أن يكلف بمهمات قتالية في فرنسا ، لكن الدورات التدريبية التي كان يؤديها في أمريكا كانت تعد مهمة جداً . وفي سنة ١٩٢٦ تخرج من مدرسة القادة والأركان العامة وكان أول دفعته ، وقبل الحرب عمل مع جنرال ماك أرثر ، عندما كان ماك آرثر رئيساً لأركان الجيش ، ثم قائداً لجيش الفلبين بعد ذلك . وبعد عودته إلى الولايات المتحدة نجح نجاحاً كبيراً كرئيس لأركان الجيش الثالث أثناء المناورات العسكرية لدرجة أنه تخطى رتبة كولونيل وأصبح قائد لواء في سنة ١٩٤١ . قاد غزو شمال أفريقيا ، وأشرف على فتح تونس ، وقاد غزو سيسلى وجزءاً كبيراً من إيطاليا . عُين قائداً أعلى لقوات حملات التحالف التي قامت بغزو أوروبا وهزمت ألمانيا . تم ترقيته لرتبة جنرال جيش وأصبح رئيساً لأركان الجيش . بعد تقاعده أصبح رئيساً لجامعة كولومبيا ، تم استدعاؤه كأول قائد عام للتحالف ، وعمل رئيساً للولايات المتحدة الأمريكية من ١٩٥٢ - ١٩٦٠ .

## أميرال ديفيد جى فراجت ، البحرية الأمريكية (١٨٠١ - ١٨٧٠)

عُين فراجت كضابط صف في البحرية وهو في العاشرة من عمره . وبرغم حداثة سنه إلا أنه بعد التحاقه بالبحرية بثلاث سنوات قاد بنجاح سفينة بالمحيط الهادي . تعلم اللغة العربية والفرنسية والإيطالية وحصل على رتبة ملازم سنة ١٨٢٣ . قاد عدة سفن وعمل ضد القراصنة في الكاريبي وكوبا وجنوب أمريكا وبعض المناطق الأخرى . وعندما اندلعت الحرب الأهلية ، تولى قيادة قوات الحصار الغربية . استولى على نيو أورلينز سنة ١٨٦٢ ، وبعد التحاقه بعمليات لواء جرانت في فيكسبورج ، تم ترقيته لرتبة عميد بحري . وعندما كان يهاجم موبيل وألاباما بقواته سنة ١٨٦٤ اصطدمت سفينة المقدمة بلغم . تُنسب إليه المقولة الشهيرة " اللعنة على الطربيد ، انطلق بأقصى سرعتك " تم ترقيته إلى رتبة لواء بحرى في سنة ١٨٦٤ ثم إلى رتبة أميرال في سنة ١٨٦٦ .

## مشير فرديناند فوش ، الجيش الفرنسي (١٨٥١ - ١٩٢٩)

انضم فوش لصفوف المشاة استعداداً للحرب بين فرنسا وبروسيا في سنة ١٨٧٠ . التحق بالتدريبات متعددة التقنيات وعند تخرجه في سنة ١٨٧٣ تم تكليفه كملازم ثان . عمل في عدد من القيادات والمناصب حتى تخرج منها وعاد إلى كلية الحرب العليا ليعمل بها أستاذاً في عام ١٨٨٥ . وهناك فاجأ طلابه وإدارة الكلية بمفاهيمه وأفكاره عن الحرب والتى كان نتاجها عدة كتب من تأليفه . تم ترقيته إلى رتبة قائد لواء في سنة ١٩٠٧ ، وتولى قيادة القوات بعد ذلك بست سنوات . ومن قيادة القوات ، تولى قيادة الجيش ، وفي سنة ١٩١٥ تولى قيادة مجموعة جيوش . في سنة ١٩١٧ خلف جنرال بيتيان كرئيس للأركان العامة ، وعُين قائداً أعلى للتحالف في الغرب سنة ١٩١٨ وتم ترقيته إلى رتبة مشير . عُين رئيساً للجنة التحالف العسكرية في نهاية الحرب لكي يتفاوض على الهدنة وبنود السلام مع ألمانيا.

## لواء رونالد فوجليمان ، القوات الجوية الأمريكية (ولد سنة ١٩٤٢)

تم تكليف فوجليمان بالقوات الجوية بعد تخرجه من أكاديمية القوات الجوية الأمريكية في سنة ١٩٦٣ . كان أول عمل له هو مرشد طيران . اشترك في اثنين من المعارك بفيتنام كطيار مقاتل حيث قام خلالهما بـ ٣١٥ مهمة قتالية ثم أُصيب . وبعد إتمام هذه المهام التحق بجامعة دوك وحصل على درجة الماجستير في التاريخ ، وقام بتدريس هذه المادة في أكاديمية القوات الجوية . وبعد قيادته لمهام قتالية متعددة تم ترقيته لرتبة قائد لواء في سنة ١٩٨٥ . وبعد ذلك بثلاث سنوات حصل على رتبة لواء ثم رتبة فريق في سنة ١٩٩٠ ، تم إرساله إلى كوريا وتولى قيادة جميع القوات الجوية الأمريكية هناك . وفي سنة ١٩٩٢ تم ترقيته إلى رتبة لواء عام ، وتولى في نفس الوقت إدارة قيادة النقل وقيادة التحرك الجوي ، لأول مرة يتولى مسئولية قيادة النقل وليس وحدات المقاتلين . بعد ذلك بعامين أصبح رئيساً لأركان القوات الجوية الأمريكية . رفض أن يرشح نفسه لمنصب رئيس لاتحاد رؤساء الأركان ، بل وطلب أن يترك الخدمة مبكراً ، وطلب تقاعداً مبكراً بدون المراسم المعتادة ، وبدون الحصول على وسام الاستحقاق بسبب اعتقاده بأنه كان غير عادل مع واحدٍ من جنرالاته .

## فريق ناثان بدفورد فورست ، جيش الولايات الحليفة (١٨٢١-١٨٧٧)

عَلّم فورست نفسه بنفسه ، وكان قبل الحرب الأهلية مزارعاً ، وتاجر عبيد . سجل نفسه في كتيبة فرسان " تينيس " السابعة بشكل شخصي ، لكن بعد ذلك مباشرة أنشأ كتيبة الفرسان الخاصة به وأصبح قائداً لها برتبة مقدم .هرب بفرقته عندما استسلم قائده لجنرال جرانت في دونيلسون سنة ١٨٦٢ . أصيب إصابة بالغة في شيلوة ومنح لواء فرسان ، وتم ترقيته إلى رتبة قائد لواء بعد شفائه. قام بغارات فرسان ناجحة ، في أحد المرات قام بأسر لواء جيش بالكامل ومنح رتبة لواء . في سنة ١٨٦٤ ، أسر إف تي بيلو في " تينيس " وتم توجيه اللوم إليه بسبب مذبحة القوات السوداء التى حاولت الاستسلام . قام بغارات كثيرة جداً داخل مناطق تحتلها قوات الاتحاد ، وكان دائماً ينتصر على أعدائه الأكثر تفوقاً . أصبح قائد فرسان لجيش " تينيس " وتم ترقيته إلى رتبة فريق في سنة ١٨٦٥ . كان فورست شجاعاً ولديه مقدرة غير طبيعية على وضع الاستراتيجية . كان يتحمل عناء شديداً للعناية برجاله ، لكنه كان أيضاً قاسياً في بعض الأحيان ، وكذلك متعصباً بشكل واضح . بعد الحرب أصبح مالكاً لمزرعة ورئيساً للسكة الحديد . كان عضواً مؤسساً لجمعية " كيو كلوكس كلان " العنصرية على الرغم من أنه استقال بعد ذلك بسبب تجاوزاتها .

## فريدريك الأعظم ، إمبراطور ألماني (١٧١٢- ١٧٦٨)

عُين فريدريك الأعظم في كتيبة مشاة برتبة كلونيل وهو في الثامنة عشرة من عمره . شارك في حروب كثيرة جداً كقائد للجيش بعد أن أصبح ملكاً خلفاً لوالده الذى مات سنة ١٧٤٠ . حارب في الحرب السيليسية الأولى ، وفي حرب خلافة النمسا ، وحرب السبع سنوات ، وحرب خلافة بافاريا . يعد كتابه (إرشادات فريدريك الأعظم لجنرالاته ) مرجعاً مهماً ، ويُعد فريدريك واحداً من أعظم قادة التاريخ بسبب خططه ومناوراته التى مكنته دائماً من النصر على خصومه الأكثر منه تفوقاً .

## جنرال هوجو بارون فون فريتاج - لورينجوفن - الجيش الألماني (١٨٥٥- ١٩٢١)

ولد فريتاج - لورينجوفن في كوبنهاجن ، عمل عدة سنوات في الجيش الروسي قبل أن ينضم إلى حراس بروسيا في سنة ١٨٧٨ . في أثناء الحرب العالمية الأولى ، عمل أولاً كمساعد رئيس أركان الجيش الألماني ، وبعد ذلك رئيساً للجيش ومساعداً لرئيس أركان الجيش الإمبراطوري . يعد واحداً من أوائل الكتاب العسكريين الألمان . أكثر كتبه شهرة كتاب " قوة الشخصية في الحرب " .

## جنرال ميخائيل فرونزى ، الجيش السوفيتي (١٨٨٥ - ١٩٢٥)

ولد فرونزى فى عائلة عسكرية . وعندما كان يدرس في معهد بيترزبورج للتقنيات المتعددة ، التحق بالحزب البلشيفى عام ١٩٠٥ ، وأصبح ثائراً متحمساً طوال الوقت . وفي عام ١٩١٧ قاد وحدة حراس حمراء في ثورة عام ١٩١٧ بموسكو . وعندما اندلعت الحرب الأهلية الروسية تدرج في الترقيات بسرعة . قاد الجيوش الحمراء بنجاح على كل الجبهات تقريباً ، وكان دائماً ينتصر على خصومه من الجيش الأبيض . وبعد الحرب الأهلية ، عمل في عدد من المناصب السياسية كان أبرزها خلافته لتروتسكى كمفوض في الحزب الشيوعي للشئون العسكرية والبحرية . ألف عدة كتب في الحرب والاستراتيجية قبل موته وهو في الأربعين من عمره عقب جراحة أجراها بمعدته.

## جنرال جيه . إف فولر ، الجيش البريطاني (١٨٧٨ - ١٩٦٤)

تخرج " بوني " فولر من ساندهارست ، وعين في المشاة برتبة ملازم ثان في سنة ١٨٩٨ . حارب في جنوب أفريقيا أثناء حرب البوير . وفي الحرب العالمية الأولى عُين ضابط أركان مسئولاً عن قوات الدبابات المنشأة حديثاً ، وفي هذا الموقع ، خطط للهجوم الإنجليزي بالدبابات على كامبرى سنة ١٩١٧ . وفي العام التالى ، وضع خطة في غاية الإبداع لهجوم مشترك بالدبابات والطيران ولكنها لم تنفذ بسبب انتهاء الحرب .

وبعد الحرب تولى عدداً من المهمات القيادية ، وفي سنة ١٩٣٠ حصل على رتبة لواء . وكان قد بدأ في كتابة بعض الكتب التي أثار بعض منها جدلاً وحرجاً كبيراً لرؤسائه . وبعد نشره لكتاب " القيادة العسكرية : أمراضها وعلاجها " ، تقاعد بنصف راتب . وفي بداية

الثلاثينيات انضم للفاشستية البريطانية ، لكن عمله الحقيقي بدأ عندما شرع في كتابة سلسلة من الكتب التحليلية المتخصصة فى الحروب من خلال خبرته ومنظوره الخاص .

## فريق أدولف جالانت ، القوات الجوية الألمانية (١٩١٢ ـ ١٩٩٦)

تعلم " دولفو " الطيران وهو في سن المراهقة ، ثم التحق بمدرسة الطيارين المدنيين . تم تجنيده كملازم ثان في اللوفتواف الألماني في سنة ١٩٣٤ وأُلحق بأول أسطول محارب . تعرض لحادث طيران خطير كاد أن يفقده حياته ، تمكن بصعوبة شديدة أن يعود إلى الطيران مرة أخرى بعد هذا الحادث . التحق كطيار بوحدة النسر في أسبانيا من ١٩٣٧ ـ ١٩٣٨ ، وفي الحملة البولندية سنة ١٩٣٩ ، وفي معركة فرنسا سنة ١٩٤٠ وأخيراً في معركة بريطانيا ، أصبح قائداً للأسطول وواحداً من أكثر الطيارين الألمان تميزاً . وفي سنة ١٩٤١ أصبح مراقباً عاما للمقاتلين برتبة كولونيل ، وبعد هذا بعام حصل على رتبة لواء ، وبعدها رتبة فريق . وقد ترك هذا الموقع بسبب اختلافات مع " جورنج " ( وبطلب خاص منه ) تولى قيادة أسطول جيت ( ME-262 ) المحارب . وبعد الحرب عمل مستشاراً جوياً .

## فريق جيمس جافين ، الجيش الأمريكي (١٩٠٧ ـ ١٩٩٠)

تم قيد " جيم القافز " جافين بصفوف الجيش في سنة ١٩٢٤ وهو في السابعة عشرة من عمره ، وحصل على فرصة للدراسة في أكاديمية وست بوينت حيث تخرج في دفعة ١٩٢٩ ، وكُلف بسلاح المشاة . وفي سنة ١٩٤١ أصبح واحداً من أوائل جنود المظلات . تقدم كرأس حربة في الهجوم على سيسلى كقائد لفرقة ٥٠٥ للقتال بالمظلات . وبرتبة قائد لواء أصبح مستشار إيزنهاور للعمليات الجوية سنة ١٩٤٤ . وفي نورماندى قفز إلى رتبة قائد مساعد لقسم ٨٢ الجوي ، التى تولى قيادتها فيما بعد تحت رتبة لواء .

وبعد الحرب العالمية الثانية تولى قيادة القوة السابعة في أوروبا برتبة فريق ، ثم أصبح رئيساً لأبحاث وتنمية الجيش قبل تقاعده في سنة ١٩٥٨ . ثم التحق بمؤسسة أرثر دى ليتل الاستشارية كنائب رئيس ، ثم أصبح سفيراً في فرنسا سنة ١٩٦١ ـ ١٩٦٢ ، عاد بعدها إلى مؤسسة أرثر دى ليتل ليصبح رئيساً لمجلس إدارتها .

### لواء يوليسيس سام .جرانت ، الجيش الأمريكي ـ (١٨٢٢ـ ١٨٨٥)

ولـد سـام جرانـت في أوهـايو وعمل بسلاح المشاة بعد تخرجه من أكاديمية وست بوينت دفعـة ١٨٤٣ . بعـد ذلـك بعـامين اشـترك في الحـرب المكسـيكية ، ونـال ترقيتين فخريتين وأنهى الحرب كقائد فخرى بعد أن شارك في اقتحام تشابوليتبك . حصل على رتبته الدائمة كقـائد في سـنة ١٨٥٣ ، لكنه استقال بعد ذلك بعام واحد . لكنه كفرد مدنى لم يكن لـه أى تمـيز وعـانى من إدمانه للخمر . عندما بدأت الحرب الأهلية كان يعمل موظفاً لدى والده في تجـارة الملابـس الجاهـزة . تم تعيينـه برتـبة كولونيل للفرقة ٢١ مشاة من المتطوعين ، وبعد ذلـك مباشرة تولى قيادة مقاطعه وتمت ترقيته إلى رتبة قائد لواء . أبلى بلاءاً حسناً ، وانتصر في معـارك دونيلسـون وهـنرى . عَدّهُ جنرال هاليك ـ وهو الجنرال المسئول ـ عدوانياً ومندفعاً وتم إبعـاده مؤقـتاً عـن القـيادة . وبعـد إعـادة تعيينـه أبلى بلاءاً حسناً في فيكسبورج وأماكن أخرى وتم ترقيته إلى رتبة لواء سنة ١٨٦٣ . منحه الرئيس لنكولن رتبة فريق في سنة ١٨٦٤ وجعلـه الجـنرال المسئول وذلك لكونه أكثر جنرالات الاتحاد نجاحاً ، والوحيد الذى يحقق انتصارات بشكل مستمر .

عـلى الـرغم مـن أنـه قـد تعـرض لـبعض الهـزائم مـن جنرال " لي " ، إلا أنه انتصر في الـنهاية واستسلم له " لي " في محكمة أبوماتوكس في التاسع من إبريل ١٨٦٦ . فاز بمنصب الرئـيس مـرتين ، لكن الرشوة أفسدت رئاسته . كان مفرطاً في ثقته بالأصدقاء ، وقد أوصلته هـذه الصـفة في الـنهاية إلى الإفـلاس . كتـب مذكراته لكي ينفق على أسرته ، وأكملها قبل وفاته بأيام قليلة فقط متأثراً بسرطان الحنجرة .

### لواء ناثانيل جرين ، الجيش القارى (١٧٤٢ـ ١٧٨٦)

ولـد جـرين كـأحد أفـراد طائفـة الفـرندز المسـيحية ، لكـنه ثـار على طائفته وأنشأ فرقة للميليشـيا في سـنة ١٧٧٤ . ومـع ذلـك رفضـت الفرقة اختياره قائداً لها بسبب ساقه المقعدة لذلـك عمـل بصـفة شخصـية . لكـن براعـته القـيادية فرضت نفسها ، وتم تعيينه قائد لواء للميليشـيا ثـم في الجـيش القـارى العـام الـتالي . وقد ظهرت شجاعته ومواهبه العسكرية في معـركة بوسـطن . وفي سـنة ١٧٧٦ رُقـي إلى رتـبة لـواء . اتخذ قراراً غير موفق عندما أوصى بالإبقـاء على مواقع واشنطن ، لكنه تمكن من خلال قدراته الاستراتيجية ومواهبه العسكرية

أن يعادل هذا الخطأ ويوازنه تماماً . في سنة ١٧٧٧ عُين رئيساً للواء الإمدادات ، ثم قاد بعد ذلك المعارك الرئيسية في المستعمرات الجنوبية . وقد حقق أهدافه بالرغم من تعرضه لثلاث هزائم تكتيكية من الإنجليز . وبعد انتهاء الحرب في سنة ١٧٨١ ، تقاعد ومات بعد ذلك بخمس سنوات .

### قائد لواء صاموئيل جريفس ، القوات البحرية الأمريكية ( ١٩٠٣ ـ ١٩٨٣ )

عمل جريفس فى القوات البحرية لمدة خمس وعشرين عاماً ، كان هو الضابط المسئول عن أول الحملات المغيرة من القوت البحرية على جاد الكانال ونيوجورجيا . وفى أثناء خدمته ، عمل فى الصين ونيكاراجوا وكوبا وكذلك أوروبا وإنجلترا . حصل على وسام البحرية ووسام تميز الخدمة العسكرية . كما حصل على درجة الدكتوراه فى التاريخ الصينى من جامعة أكسفورد ، وقد انتجت ثقافته هذه عدة كتب ، منها واحد من أكثر التراجم جودة لمؤلفات سان تزو .

### لواء هينز جوديريان ، الجيش الألمانى ( ١٨٨٨ ـ ١٩٥٣ )

بعد تخرجه من المدرسة العسكرية ، جند جوديريان برتبة ملازم ثان سنة ١٩٠٨ . وفى أثناء الحرب العالمية الأولى عمل فى سلاح الإشارة ، فى مهمات مختلفة فى السلاح وفى الأركان العامة . وبعد الحرب شارك فى عمليات فرى كوربس فى لاتفيار ، وتم اختياره واحداً من الضباط الذين استمروا فى " ريتش سوير " بعد الحرب . وقبل الحرب العالمية الثانية عمل فى قسم نقل السيارات الذى قاده فى النهاية لقوات الدبابات فى بداية الثلاثينيات . قاد القسم الثانى للدبابات ورُقى إلى رتبة لواء سنة ١٩٣٦ . تمكن من الفوز بقيادة اللواء . وشارك أو قاد كل العمليات الخاصة بقوة الدبابات فى المراحل الأولى من الحرب بما فى ذلك الحملات النمساوية والبولندية سنة ١٩٣٨ و ١٩٣٩ ، وغزو فرنسا سنة ١٩٤٠ . وفى أثناء الحملة الروسية تم إبعاده عن القيادة ، بسبب طلبه المستمر بالإذن له بالانسحاب بقواته من موقع مكشوف . تم استدعاؤه للخدمة مرة أخرى كلواء مشرف على قوات الدبابات فى سنة ١٩٤٣ ، وتم تكليفه بإعادة بناء قوة المدرعات الألمانية بعد هزيمة ستالينجراد . وأصبح رئيساً لأركان الجيش فى يوليو من نفس العام . وقد فصله هتلر من الجيش سنة ١٩٤٥ قبل نهاية الحرب مباشرة .

## لواء سير جون هاكت ، الجيش البريطانى ( ١٩١٠ ـ ١٩٩٧ )

ولد هاكت فى غرب إستراليا ودرس فى جامعة أكسفورد ، جند بالجيش الثامن وهو فى الواحد والعشرين من عمره . أثناء الحرب العالمية الثانية عمل فى فلسطين .

وفى أثناء الحرب عمل فى كل من سوريا ، والصحراء الغربية وإيطاليا ، وقد أصيب مرتين . فى سنة ١٩٤٤ قاد فرقة مظلات وهو برتبة قائد لواء . وفى معركة أرنهيم ، أصيب إصابة بالغة للمرة الثالثة واختبأ لدى أسرة هولندية لمدة أربعة شهور حتى تحسنت حالته واستطاع أن يهرب مسافراً علي دراجة . وبعد الحرب تقلد عدة مناصب رفيعة منها قائداً أعلى للقوات المسلحة ، قائداً لجيش الراين البريطانى ، وقائداً لمجموعة الجيش الشمالى ، الناتو . وبعد التقاعد عمل رئيساً لكلية الملك بلندن من سنة ١٩٦٨ ـ ١٩٧٥ .

## أميرال ويليام إف هالس ، البحرية الأمريكية ( ١٨٨٢ ـ ١٩٥٩ )

تخرج هالس الملقب بـ " بول " من آنابوليس دفعة سنة ١٩٠٤ ، وقضى الفترة الأولى من عمله يعمل على سفن المدمرات والطربيد بما فى ذلك خدمة حماية القوافل أثناء الحرب العالمية الأولى . وبعد الحرب عمل على المدمرات فى كل من المحيط الأطلنطى والهادى . تم ترقيته إلى رتبة صف ضابط سنة ١٩٢٧ . أكمل تدريب الربان البحرى وهو فى الثانية والخمسين من عمره وذلك عام ١٩٣٥ وحصل على رتبة عميد بحرى ، وتولى قيادة فرقة بحرية بعد ذلك بوقت قصير . وقبل الحرب العالمية الثانية مباشرة ، حصل على رتبة لواء بحرى . وبعد اندلاع الحرب ، قام بغزو عدد من الجزر اليابانية . تم ترقيته إلى رتبة أميرال ، وتولى قيادة منطقة المحيط الهادى الجنوبية ، واحتل جزر سولومون من اليابانيين . قاد الأسطول الثالث فى أكبر معاركه مع الأسطول اليابانى ، وفى نهاية الحرب حصل على رتبة أمير الأسطول .

## جنرال سير إيان هاميلتون ، الجيش البريطانى ( ١٨٥٣ ـ ١٩٤٧ )

التحق هاميلتون بالجيش البريطانى وهو فى التاسعة عشرة من عمره ، واشترك فى عدد من حروب المستعمرات ، بما فى ذلك الحرب الأفغانية الثانية ( ١٨٧٨ ـ ١٨٨٠ ) ، حرب

البوير الأولى والثانية ( ١٩٩١ و ١٨٩٩ ـ ١٩٠٢ ) ، وحرب الماهدست ( ١٨٨٣ ـ ١٨٩٨ )، الحرب البورمية الثالثة ( ١٨٨٥ ـ ١٨٨٦ ) ، وحملة تيراه ( ١٨٩٧ ـ ١٨٩٨ ) . وفى أثناء هذه الحملة قاد فرقته وهو برتبة كولونيل ، ثم عُين فى رتبة فريق أثناء حرب البوير الثانية . وعند عودته إلى إنجلترا أصبح رئيساً للإمدادات والتمويل بالجيش . وفى أثناء الحرب العالمية الأولى أشرف على نزول القوات فى جالبولى ، وبعد ذلك نشر عدداً من الكتب عن هذه الحملات والحروب التى شارك فيها .

### هانيبال ، جنرال قرطاجى قديم ( ٢٤٧ ـ ١٨٣ قبل الميلاد )

كان هانيبال جنرالاً قرطاجياً ، وابنا لهاميلكار باركا ، قائد القوات القرطاجية أثناء الحرب البونية الأولى مع روما . أصبح هانيبال قائداً للفرسان فى جيش أخيه هاسدوبال . بعد اغتيال هاسدوبال تولى هانيبال قيادة الجيش كله . بدأ غزوه للأراضى الإيطالية التى كانت بداية للحرب البونية الثانية . ومن ناحية ثانية ولأن الرومان كانوا يسيطرون على البحر المتوسط سافر برياً عبر أسبانيا وعبر جبال الألب . هزم الجيوش الرومانية واحداً تلو الآخر ، كان أشهر هذه المعارك معركة كاناى سنة ٢١٦ قبل الميلاد . وفى هذه المعركة واجه جيشاً يساوى أربعة أضعاف عدد جيشه بقيادة الجنرال الرومانى فارو . حيث قام بعملية انسحاب مدبرة لقلب دفاعه ، فى الوقت الذى جعل فيه قواته الأساسية مركزة فى الجوانب ، وقام بتطويق القوات الرومانية من الجانبين . كانت أكثر المعارك حسماً فى التاريخ الحربى كله ، فقد ترك ٨٠٪ من القوات الرومانية قتلى فى ميدان المعركة . على الرغم من انتصاراته المستمرة ، لم يتلق مساندة كافية من قرطاج لهزيمة الرومان . تم استدعاؤه للدفاع عن الوطن ، عندما دبر الرومان خطة لكى يجعلوه ينسحب ، وهزمه الجنرال الرومانى سيبيو . وبعد السلام أجبر على الهروب . وقد قتل نفسه بالسم تفادياً للأسر ، وقال " دعنا نخلص الرومان من قلقهم الشديد ، طالما أنهم يعتقدون أن انتظارهم لموت رجل عجوز سوف يطول كثيراً . "

### مشير بول فون هندنبرج ، الجيش الألمانى ( ١٨٤٧ ـ ١٩٣٤ )

التحق فون هندنبرج بالقوات العسكرية الملكية ، وبعد ذلك بستة أعوام كُلف كملازم أول . كانت أول حرب خاضها هى حرب الأسابيع السبعة سنة ١٨٦٦ . اشترك مرة أخرى

فى الحرب الفرنسية البروسيه ١٨٧٠ ـ ١٨٧١ . وبعد ست سنوات أصبح عضواً فى الأركان العامة . وبحلول عام ١٨٨٩ كان قد أصبح جنرالاً وقائداً للقوات . وفى عام ١٩١١ تقاعد من الجيش . وتم استدعاؤه مرة أخرى عندما دخلت ألمانيا الحرب فى سنة ١٩١٤ لكى يقود الجيش الثامن فى روسيا .بعد الانتصارات الكبيرة التى حققها ضد الروس ، تم تعيينه قائداً للقوات الألمانية النمساوية فى الجبهة الشرقية وحصل على رتبة مشير . وفى سنة ١٩١٦ أصبح رئيساً للأركان العامة . تم تسريحه من الخدمة قبل الهدنة التى أنهت الحرب العالمية الأولى بثلاث أسابيع . وفى سنة ١٩٢٥ تم انتخابه رئيساً للجمهورية الألمانية .

## جنرال أندرو جاكسون ، الجيش الأمريكى ( ١٧٦٧ ـ ١٨٤٥ )

جاكسون الملقب بـ " هيكورى القديم " عمل فى البداية أثناء الحرب الثورية ، وفيها أسره الإنجليز ، وتعرض وهو فى السجن لجرح غائر بالسيف من ضابط إنجليزى مخمور . بعد الحرب درس ومارس القانون ، وكان أول عضو كونجرس لولاية " تينيس " ، كما تم انتخابه لمجلس الشيوخ . وفى سنة ١٨٠٢ أصبح لواءاً فى ميليشيا ولاية تينيس . وعندما اندلعت الحرب مع بريطانيا فى سنة ١٨١٢ ، انضمت قواته للخدمة الحكومية . أعد لغزو فلوريدا لكن تم إلغاء العملية فى الدقائق الأخيرة وتُركت قواته تجنح فى المسيسبى بدون رواتب أو طعام أو وسائل انتقال . وعلى الرغم من هذا حافظ جاكسون على النظام وقاد قواته عائداً إلى تينيس . قام بعدة حملات ناجحة ضد الهنود الذين تحالفوا مع بريطانيا وأُطلق عليه لقب جنرال فى الجيش النظامى . وفى سنة ١٨١٥ دافع بنجاح عن نيو أورلينز ضد هجوم الإنجليز ، وبعد الحرب تولى قيادة المنطقة الجنوبية ، وقاد القوات بنجاح فى حرب سمينوال ( هنود شمال أمريكا ) الأولى من سنة ١٨١٧ ـ ١٨١٨ . وعند تقليل عدد الجيش بعد هذه الحرب استقال من منصبه . وعمل رئيساً للولايات المتحدة من ١٨٢٨ إلى ١٨٣٦.

## فريق توماس جاكسون ، جيش الولايات الحليفة ( ١٨٢٤ ـ ١٨٦٣ )

عُين جاكسون كملازم ثان فى سلاح المدفعية بعد تخرجه من أكاديمية وست بوينت دفعة سنة ١٨٤٦ . اشترك فى الحرب المكسيكية وحصل على التميز فى فيراكروز وتشابوليتبك . وتم ترقيته فخرياً إلى رتبة رائد . تخلى عن رتبته وعمل بتدريس المدفعية

والفلسفة الطبيعية فى معهد فرجينيا العسكرى . ومن المثير أنه لم يكن محبوباً من طلابه الذين أطلقوا عليه " توم الأحمق ". وعندما بدأت الحرب الأهلية تم تجنيده برتبة كولونيل ثم رُقى إلى رتبة قائد لواء بعد ذلك بشهرين . كان دفاعه العنيد عن استراتيجية الهضاب فى معركة بول رن الأولى هو الذى جلب عليه لقب الحائط الصلب ، بعد شهر واحد حصل على رتبة لواء وتولى قيادة كل القوات في وادى شيناندوة حيث ناور وهزم قوات متحالفة تفوقه عدة مرات فى العدد . تم ترقيته إلى رتبة فريق فى أكتوبر ١٨٦٢ وتولى قيادة القوات الثانية . وفى تشانسيلورفيلى فى مايو ١٨٦٣ ساهمت قواته مساهمة كبيرة فى نصر المتحالفين . وقد أصيب بطلق نارى خاطئ من أحد رجاله ، وبترت زراعه اليسرى ثم أصيب بالتهاب رئوى ومات بعد ذلك بإسبوع .

**جان دارك ، الجيش الفرنسى ( ١٤١٢ - ١٤٣١ )**

سمعت " وصيفه أورليانز " صوتاً آمنت أنه آت من عند الله يوجهها لكى تقوم مقام تشارلز ولى العهد فى مواجهة غزو الإنجليز أثناء حرب المائة عام . وقد تمكنت من الحصول على موافقة بمقابلة رسمية مع ولى العهد ، وبسبب حماسها ويأسه ولأنه كان قد جرب كل شىء تقريباً ، أشاروا عليه بالموافقة على طلباتها . وعليه فقد منح هذه الفتاة الصغيرة ذات الثمانية عشر عاماً وغير المدربة ، قيادة الجيش الفرنسى . شرعت جان على الفور فى محاولة رفع الحصار عن أورليانز وهو ما حاول أن يفعله الفرنسيون لمدة ثمانية أشهر ، ولكن لم يحققوا أى نجاح . وتحت قيادة جان أنجز الجيش الفرنسى هذا العمل البطولى فى ثمان أيام فقط . وفى هذا السياق وحتى يمكن تتويج تشارلز هناك ملكاً ، قامت بتدمير الجيش الإنجليزى . وبعد ذلك بعدة شهور شرعت فى محاولة تحرير مدينة كومبينى ، لكنها أسرت وتمت محاكمتها عن طريق ممثلين من الكنيسة الكاثوليكية ، وأدينت بتهمة الشعوذة . وقد أقرت بهذه التهمة كبديل لتهمة السلطة العلمانية . ثم أعاد الإنجليز محاكمتها بعد ذلك وحكموا عليها بالسجن مدى الحياة . من ناحية أخرى أنكرت ما سبق وأقرت به من تهمة الشعوذة ، وعليه فقد تم إحراقها مقيدة فى اليوم التالى . قام بوب بينيدكت الخامس عشر بتمجيد ذكراها سنة ١٩٢٠ .

### لواء هنرى جومانى ، الجيش الفرنسى ، الجيش الروسى (١٧٧٩ ـ ١٨٦٩)

ولد جومانى فى سويسرا ، وبدأ عمله فى مجال البنوك سنة ١٧٩٦ أولاً فى بازل ثم فى باريس . عاد إلى سويسرا ليعمل فى وزارة الحربية عندما أعلنت الجمهورية السويسرية . أصبح رائداً ، ثم عاد إلى باريس وبدأ يكتب عن الحرب . قرأ المارشال الفرنسى " ينى " كتابه وساعده على نشره . انضم للعمل مع فريق " ينى " . وعندما قرأ نابليون كتابه منحه رتبة كولونيل وانضم للعمل لديه . ثم عمل فى فريق " ينى " مرة أخرى برتب مختلفة منها رئيس أركان ، ثم رُقى إلى رتبة قائد لواء . وفى أثناء الحملة الروسية عمل كحاكم عسكرى لفيلنو وسمولنسك . رشحه " نيي " لرتبة جنرال ولكن قبل أن يحدث هذا ، دبر له عدوه مارشال بيرسر مكيدة وقبض عليه بتهم مريبة . هاجر ساخطاً إلى الجيش الروسى وحصل على رتبة فريق . قال نابليون فيما بعد إن هجرته كان لها أسبابها . كانت الهجرة وتغيير الانتماءات تُعد شيئاً مقبولاً فى هذه الأيام ، فعلى الرغم من أن هذا يغير الولاء من دولة لأخرى إلا أنه لم يكن يُعد خيانة . فى أثناء الحرب مع تركيا ( ١٨٢٨ ـ ١٨٢٩ ) تم ترقية جومانى إلى رتبة جنرال عام بواسطة سيزار نيكولاسى الأول . وفى عام ١٨٣٨ نشر أكثر كتبه شهرة ( فن الحروب ) ، وتقاعد بعد حرب القرم سنة ١٨٥٩ .

### عميد بحرى جون بول جونز ، البحرية الأوروبية ، البحرية الروسية( ١٧٤٧ ـ ١٧٩٢)

ولد جونز فى إسكتلندا وكان اسم عائلته بول . وهو فى الثانية عشرة من عمره أبحر على سفينة تجارية كغلام سفينة . وبعد ذلك بسبع سنوات تولى قيادة أول سفينة فى حياته عندما مات القائد ومساعده فى عرض البحر . وفى سنة ١٧٧٣ اتهم بقتل بحار متمرد ، وبدلاً من أن يخضع للمحاكمة غير اسمه وفر إلى أمريكا حيث كان له شقيق يعيش فيها . فى سنة ١٧٧٥ عُين برتبة ملازم فى البحرية الأوروبية . تولى قيادة العديد من السفن أثناء حرب الاستقلال وأغرق وأسر عدداً كبيراً جداً من سفن العدو . وفى النهاية تولى قيادة سفينة أمريكا مع ٧٤ مدفعاً. وبعد الحرب كان هو الضابط البحرى الوحيد الذى حصل على وسام الكونجرس الذهبى تقديراً لخدماته . ومع انتهاء دور البحرية الأوروبية ، قبل رتبة عميد بحرى فى البحرية الروسية وهزم الأتراك فى معركة ليمان . ترك الخدمة الروسية وهو

يعـانى مـن بعـض الأمـراض وتوفـى بـباريس . تم نقـل رفاته إلى الولايات المتحدة ودفن فى الأكاديمية البحرية سنة ١٩١٣ .

## جنكيز خان ، مغولى ( ١١٦٢ - ١٢٢٧ )

كـان جنكـيز خان وريثاً لرئيس أحد القبائل المغولية الكبيرة . عندما مات أبوه مسموماً ، اسـتولى ابـن عمـه عـلى العرش ، وسيق جنكيز إلى المنفى فى الصحراء . بعد ذلك بعامين ، قـاد جنكـيز وهـو فـى السـابعة عشـرة مـن عمره غارة استرد بها عروسه المخطوفة . ظهرت مهاراتـه العسـكرية مـبكراً ، وصـد بجـيش قوامه عشرون ألفاً هجوماً لابن عمه فى قوة أكبر مـنه ، ومـع ذلـك ألحـق بـه جنكيز الهزيمة وأسره وأعدمه . وبقدرته العبقرية على التنظيم والتخطـيط ، أعاد تنظيم صفوف المغول تحت قيادته العبقرية وحقق انتصارات هائلة . وفى سـنة ١٢٠٥ أعلـن نفسـه أعظم إمبراطور حرب ، وفتح بلاد منغوليا ومعظم بلاد الصين . ثم غزا وفتح أرض فارس والهند وأفغانستان ، نظم جيشه الذى يبلغ عدده ٢٠٠,٠٠٠ فى أربع فصـائل يـبلغ كـل مـنها تقريـباً قوام واحدة من قوات الجيش الحديثة . وعندما مات متأثراً بالمرض ، كانت بعض فصائل جيشه قد فتحت أجزاء من بلاد الروس .

## أميرال إرنست جيه كنج ، البحرية الأمريكية (١٨٧٨ - ١٩٥٦)

بعـد تخـرجه مـن الأكاديمـية الـبحرية سنة ١٩٠١ تم تكليف " راى كنج " بأحد الرتب الصـغيرة . كان قد خدم فى سان فرانسيسكو مع البحرية الأمريكية وهو ما يزال ضابط صف بحـرى وذلـك أثـناء الحـرب الأسـبانية الأمريكـية . وفـى الحـرب العالمـية الأولى خـدم فى الأسـطول الأطلـنطى وحصـل على رتبة قائد . وفى بداية العشرينيات ، حصل على تدريب الغواصـات وتـولى قـيادة فـيلق الغواصات الثانى . وهو فى الثامنة والأربعين من عمره حصل عـلى تدريـب طـيار وعمـل بـالطيران الحربى . وبعد عدد من المهمات للطيران الحربى ، تم ترقيـته لرتـبة عمـيد بحـرى ، وفى سنة ١٩٣٣ أصبح رئيساً لدائرة علم وفن الطيران . وبعد خمـس سـنوات حصـل على رتبة لواء بحرى وتولى قيادة حاملة طائرات . وفى بداية ١٩٤١ تم ترقيـته لرتـبة أمـيرال عام وتولى قيادة الأسطول الأطلنطى ، وفى خلال هذه الفترة خاض حـرب الغواصات ضد ألمانيا حتى قبل دخول الولايات المتحدة الحرب . وكقائد عام للقوات المسـلحة وللأسـطول الأمـريكى مـن عـام ١٩٤٢ وصـاعداً ، لعـب كـنج دوراً رئيسـياً فـى

استراتيجية البحرية خلال الحرب . وفى سنة ١٩٤٤ حصل على رتبة أمير الأسطول . بعد تقاعده فى سنة ١٩٤٥ عمل مستشاراً لسكرتارية البحرية حتى وفاته .

## لواء هنرى كنوكس ، الجيش الأوروبى ( ١٧٥٠ ـ ١٨٠٦ )

التحق كنوكس بالميليشيات المسلحة وهو فى الثامنة عشرة من عمره ، ثم بالجيش الأوروبى بعد ذلك بسبع سنوات . حارب فى بنكر هيل وحصل على رتبة كولونيل فى كتيبة المدفعية . أرسله واشنطن لكى يسترد أسرى المدفعية من تيكوندروجا ، وقد فعل وعاد بستة وستين فرداً منهم عبر ٣٠٠ ميل وسط ثلوج الشتاء . ساعدت المدفعية فى تحقيق العديد من الانتصارات الأمريكية . تم ترقية كنوكس إلى رتبة لواء بعد النصر فى ترنيتون . أسس مصنعاً ومدرسة للمدفعية ، وكان يعد " أباً للمدفعية الأمريكية المطورة " . وفى عام عام ١٧٨٢ حصل كنوكس على رتبة لواء بأثر رجعى من سنة ١٧٨١ ، وجعله هذا أصغر جنرالاً فى تاريخ القوات الأمريكية . وفى سنة ١٧٨٢ خلف واشنطن فى القيادة العليا للقوات المسلحة . وعمل سكرتير حرب من سنة ١٧٨٥ وحتى ١٧٩٤ بما فى ذلك عمله كأول سكرتير حرب للولايات المتحدة تحت قيادة واشنطن سنة ١٧٨٩ .

## لواء روبرت لى ، جيش الولايات الحليفة ( ١٨٠٧ ـ ١٨٧٠ )

تخرج " روبرت لى " من أكاديمية بوينت دفعة ١٨٢٩ ، وتم تكليفه برتبة ملازم ثان فى سلاح المهندسين ـ كان متميزاً فى خدمته أثناء الحرب مع المكسيكيين ، ويرجع الفضل إلى استطلاعه ، الذى عثر به على خط سير قوات جنرال سكوت الجانبية التى قضت على مقاومة المكسيكيين . تم مكافأته على خدماته بثلاث رتب فخرية . كان مديراً للأكاديمية الأمريكية ، وبرتبة كولونيل قاد كتيبة الفرسان الثانية فى تكساس ، وكان قائداً للعملية التى أسرت جون براون فى هاربر فيرى سنة ١٨٦٠ . وعندما لاحت الحرب الأهلية ، كان أول المرشحين ليصبح قائداً أعلى للقوات الاتحادية . لم يكن نصيراً للعبودية ، وقد عارض الانفصال . ومع ذلك ، عندما انسحبت ولايته فرجينيا من الاتحاد ، استقال من منصبه قائلاً " لا أستطيع أن أشهر سيفى فى وجه أصدقائى وجيرانى ". تولى قيادة قوات فرجينيا العسكرية ، وعندما تم دمج هذه القوات فى جيش التحالف ، أصبح لى مستشاراً عسكرياً للرئيس جيفرسون ديفيذ . لم يكن أداؤه فى أول قيادة له على مستوى جيد ، ولكن عندما

أصيب جنرال جوزيف جونستون ، حل محله كقائد لما أصبح فيما بعد جيش فرجينيا الشمالية .كانت إنجازات لى فى السنوات الثلاث التالية أكثر من رائعة . فدائماً ما كان يحارب قوات تفوقه عدداً ، وبإمدادات وطعام غير كاف كان يهزم خصومه مرة بعد الأخرى . ولكن فى النهاية وفى مواجهة جنرال كفء مثل جنرال جرانت انهزم هذا القائد المتفوق . وقبل ثلاثة أشهر من نهاية الحرب حصل على رتبة قائد أعلى للقوات المتحالفة . وبعد الحرب قاوم كل إغراءات الشركات الشمالية والجنوبية على السواء لاستخدام اسمه فى معاملات تجارية ، ولكنه قبل رئاسة كلية صغيرة أصبح اسمها منذ ذلك الوقت جامعة واشنطن ولى .

### فريق جون ليجونى ، القوات البحرية الأمريكية ( ١٨٦٧ ـ ١٩٤٢ )

خدم ليجونى على الزورق فانداليا الذى غرق أثناء عاصفة ، وكان حينذاك ضابط صف بحرى فى الأكاديمية البحرية الأمريكية . ثم تخرج ليجونى وأصبح ملازم ثان فى القوات البحرية . خدم على سفينة أثناء حصار كوبا فى سنة ١٨٩٨ وكقائد كتيبة نزل فى بنما فى سنة ١٩٠٤ . كان أول ضابط بحرية يدرس ويتخرج من كلية الحرب سنة ١٩١٠ . وفى سنة ١٩١٣ تولى ليجونى قيادة الكتيبة المتحركة برتبة كولونيل ، فى سنة ١٩١٧ خدم فى فيرا كروز حيث قام بعمل قائد لواء . وفى سنة ١٩١٧ حصل على رتبة قائد لواء وتولى قيادة لواء جيش ٦٤ فى فرنسا . أصبح قائداً للفرقة العسكرية الثانية ، وفى سنة ١٩١٨ تم ترقيته إلى رتبة لواء ، وأصبح أول ضابط بحرية يقود فرقة جيش أمريكية . حقق انتصارات متتالية فى فرنسا أثناء الحرب العالمية الأولى . أصبح قائداً للقوات البحرية فى سنة ١٩٢٠ وخدم حتى سنة ١٩٢٩ عندما تقاعد وأصبح مديراً لمعهد فرجينيا العسكرى . تقاعد فى سنة ١٩٣٧ عن عمر يناهز السبعين عاماً وحصل على رتبة فريق قبل وفاته مباشرة فى سنة ١٩٤٢ .

### لواء كارتس لماى ( ١٩٠٦ ـ ١٩٩٠ )

التحق كارتس لماى بجامعة أوهايو ، وبعد حصوله على تدريب الطيران تم تكليفه فى القوات الجوية برتبة ملازم ثان فى سنة ١٩٣٠ . شارك كطيار وملاح فى رحلات لتحطيم الأرقام القياسية قبل الحرب العالمية الأولى . تم ترقيته لرتبة قائد وتولى قيادة سرب طائرات

فـي سـنة ١٩٤٠ . وبرتبة كولونيل قاد الفرقة ٣٠٥ قاذفات قنابل فى إنجلترا فى نهاية عام ١٩٤٢ وعـام ١٩٤٣ . وحصـل حيـنذاك عـلى رتبة قائد لواء ، ثم رتبة لواء فى سنة ١٩٤٤ وانـتقل إلى الصين . وفيما بعد أصبح قائداً للفرقة ٢١ قاذفات قنابل فى جوام فى عملية ضد اليابانـيين . وبعد الحرب حصل على رتبة فريق ، وتولى قيادة القوات الجوية الأمريكية فى أوروبـا . خطـط ونفذ الهجوم الجوى لبرلين ضد حصار السوفيت لها فى سنة ١٩٤٨ . وفى العـام الـتالى تم ترقيـته وأصبح أصغر جنرالاً عاماً منذ يوليسيس جرانت . أصبح قائداً لقيادة الاسـتراتيجية الجوية ، ثم أصبح رئيساً لأركان القوات الجوية فى سنة ١٩٦١ . اصطدم مع وزيـر الدفاع روبرت ماك نامارا مراراً ، ونسب إليه المؤرخون المعاصرون أنه كان أول معارض للاسـتراتيجية الإداريـة فـى فيتـنام . تقاعد فى سنة ١٩٦٥ ، ولم يوفق فى عمله فى وظيفة نائب رئيس سنة ١٩٦٨ .

## لواء جيش دوجلاس ماك آرثر ، جيش الولايات المتحدة ( ١٨٨٠ ـ ١٩٦٤ )

بعـد تخـرجه مـن أكاديمـية وسـت بوينـت سـنة ١٩٠٣ كُلف آرثر كملازم ثان فى سلاح المهندسـين . وتم تعيينـه مسـاعداً لأبـيه جنرال آرثر ماك آرثر فى الفلبين . بعد ذلك بثلاث سـنوات عمـل مساعداً للرئيس تيودور روزفيلت ثم فى الأركان العامة بعد ذلك . شارك ماك آرثر فى حملة فيرا كروز سنة ١٩١٤ . وعندما دخلت أمريكا الحرب العالمية الأولى ، حصل عـلى رتـبة كولونـيل فـى سـلاح المشاة . فى سنة ١٩١٨ تم ترقيته إلى رتبة قائد لواء وأصبح قـائداً لفـرقة عسكرية . وبعد الحرب عمل ماك آرثر مديراً لجامعة وست بوينت . ثم حصل عـلى رتبة لواء وتولى قيادة المنطقة العسكرية الخاصة بالفلبين ، ثم تخطى رتبة فريق وأصبح لـواءاً عامـاً ثـم رئيسـاً لأركـان الجيش فى سنة ١٩٣٥ . عاد إلى رتبة لواء وأرسل إلى الفلبين لتنظـيم دفاعهـا . وتقـاعد هناك سنة ١٩٣٦ . ومُنح لقب مشير من الحكومة الفلبينية . وفى سـنة ١٩٤١ استدعاه الجـيش الأمريكى مرة أخرى ومنحه رتبة فريق . وبعد غزو اليابان ، انسـحب بأمـر مـن الرئيس روزفيلت ، وقاد بامتياز قوات التحالف فى الجنوب الغربى من المحـيط الهـادى . استرد الفلبين سنة ١٩٤٤ وحصل مرة أخرى على رتبة لواء عام . وقبل استسـلام اليابانـيين مباشـرة حصـل عـلى رتـبة جـنرال جـيش . خـدم كقـائد أعلى لقوات الـتحالف فى اليابان حتى أطلق عليه لقب القائد الأعلى من قوات الأمم المتحدة فى كوريا . وبـرغم أدائـه المتمـيز فـى هـذا المجـال ، إلا أنـه قد تم إبعاده عن منصبه بقرار من الرئيس

ترومان بسبب خلافات شديدة مما تم تفسيره على أنه عصيان . تقاعد ماك آرثر من الجيش للمرة الثانية سنة ١٩٥١ .

## مشير جاستاف فون مانيرهيم ـ الجيش الفنلندى ( ١٨٦٧ ـ ١٩٥١ )

بعد حصوله على دراسة عسكرية كُلف مانيرهيم كملازم ثان فى سلاح الفرسان بالجيش الروسى سنة ١٨٨٩ . اشترك فى الحرب الروسية اليابانية سنة ١٩٠٥ وأصبح بعدها كولونيل . وفى أثناء الحرب العالمية الأولى حصل على رتبة فريق وقائد قوات . وبعد الثورة الروسية عاد إلى وطنه ليقود القوات المناهضة للشيوعية . أصبح حاكماً لفنلندا حتى تم إعلان الجمهورية سنة ١٩٢٠ . تقاعد بعدها وعاد إلى الخدمة بالحكومة سنة ١٩٣١ ، وتولى رئاسة مجلس الدفاع . وعندما تعرضت فنلندا للغزو سنة ١٩٣٩ ، عُين مانيرهيم قائداً أعلى للقوات المسلحة . حارب الروسيين حتى أجبرهم على الاستسلام سنة ١٩٤٠ . وعندما تم استئناف الحرب فى العام التالى تولى القيادة مرة أخرى . وفى عام ١٩٤٢ أصبح مشيراً وتم انتخابه رئيساً لفنلندا بعد ذلك بعامين .

## ماو تسى تونج ، قائد جيش الثورة الصينية ( ١٨٩٣ ـ ١٩٧٦ )

ولد ماو تسى تونج لأسرة ريفية ثرية من ملاك الأراضى . تلقى تعليماً ممتازاً وأصبح معلماً ومفكراً تقدمياً . كان عضواً مؤسساً للحزب الشيوعى الصينى سنة ١٩٢١ . وفى سنة ١٩٢٧ نظم ماو جيشاً ثورياً بدون تصريح رسمى من الحزب وقاد ثورة فاشلة . كانت الخبرة العسكرية الوحيدة لديه هى عمله كمنظم بالميليشيات المسلحة أثناء الثورة الصينية سنة ١٩١١ . تعرض لانتقاد شديد من الحزب وفُصل من المكتب السياسى للحزب الشيوعى بقرار من رئيسه . ومع ذلك استمر فى السيطرة على قواته وفر بها إلى الجبال ، حيث كان يقود خمسة عشر مليون شخص هناك . سيطروا على قوات الحزب الشيوعى وانتقل بهم إلى موقع جديد يبعد ستة آلاف ميل . وكان العدد الذى وصل لهذا الموقع بعد عام من التحرك هو أربعة آلاف من جملة ستة وثمانين ألفاً . ويشار إلى هذا بـ " الزحف الطويل " . وفى أثناء الحرب العالمية الثانية شكل جيشاً مع الكومينتانج ضد اليابانيين . وبعد الحرب العالمية الثانية طرد الكومينتانج خارج الصين وذلك أثناء الحرب الأهلية ١٩٤٦ ـ ١٩٤٧ ،

وأعلن قيام جمهورية الصين الشعبية ، تدخل عسكرياً ضد قوات الولايات المتحدة الأمريكية والأمم المتحدة لكى يحقق سيطرة الشيوعيين على شمال كوريا . تقاعد كرئيس دولة سنة ١٩٥٨ ، لكنه استمر فى ممارسة بعض الأنشطة المؤثرة مثل إنشاء علاقات مع الولايات المتحدة .

## لواء جورج مارشال ، جيش الولايات المتحدة ( ١٨٨٠ ـ ١٩٥٩ )

تخرج مارشال من معهد فرجينيا العسكرى سنة ١٩٠١ وكُلف كملازم ثان فى سلاح المشاة بعد ذلك بعام واحد . شارك فى الحرب فى الفلبين ثم فى فرنسا كضابط أركان ثم كولونيل فى الحرب العالمية الأولى . ولكنه عاد إلى رتبة كابتن بعد الحرب . تم ترقيته إلى رتبة رائد سنة ١٩٢٠ ثم مقدم سنة ١٩٢٣ . وفى ١٩٣٣ حصل على رتبة كولونيل وكذلك رتبة قائد لواء بعد ذلك بثلاث سنوات . وفى سنة ١٩٣٨ تم تعيينه رئيساً لفرقة خطط الحرب وأصبح لواءاً . وفى نهاية العام أصبح مساعداً لرئيس الأركان ثم لواءاً عاماً ، ورئيساً لأركان الجيش . قام ببناء الجيش ورفع قوته من ٢٠٠,٠٠٠ إلى أكبر قوة فى زمن الحرب وهى ٨,٠٠٠,٠٠٠ ، حصل على رتبة لواء جيش سنة ١٩٤٤ . قادته خطبه التى ألقاها لينادى بالمساعدات الاقتصادية لإعادة بناء أوروبا إلى وضع خطة مارشال . أصبح وزيراً لخارجية الولايات المتحدة سنة ١٩٤٧ ثم وزيراً للدفاع سنة ١٩٥٠ . كان أول رجل عسكرى ينال جائزة نوبل للسلام .

## قائد لواء إس . إل مارشال ، جيش الولايات المتحدة ( ١٩٠١ ـ ١٩٧٧ )

سُجل مارشال بصفوف الجيش قبل الحرب العالمية الأولى . وحصل على رتبة ملازم ثان فى ميدان المعركة بسلاح المشاة وهو فى السابعة عشرة من عمره ، وكان أصغر ضابط فى القوة الأمريكية الخاصة بالحملات . وبعد الحرب استقال من الجيش . عمل بين الحربين كمحرر صحفى والتحق بكلية تكساس التى تسمى الآن جامعة تكساس . عمل كمراسل حربى فى وسط وجنوب أمريكا وأسبانيا وأوروبا ، كتب عدة كتب عن الحرب . وعندما بدأت الحرب ، عمل أولاً كمستشار لوزير الحرب ، ثم فى فرقة الخدمة الخاصة للأركان العامة . وفى سنة ١٩٤٣ حصل على رتبة مقدم ، وكان يزور ويجرى المقابلات الشخصية بعد المعركة لعمل مسح شامل لكل الجبهات . ابتكر فكرة فريدة فى كتابة التاريخ ، فقد كان يقوم بمقابلة أكبر عدد ممكن من الوحدة بمجرد انتهاء المعركة ، ثم يستخدم المعلومات

التى حصل عليها من هذه المقابلات كأساس لكتابة تاريخ المعركة أو الحملة . وفى سنة ١٩٤٤ تم ترقيته لرتبة كولونيل . وعلى الرغم من أنه قد ترك الجيش مرة أخرى بعد الحرب العالمية الثانية ، إلا أنه احتفظ بمهمة دائمة ، فكان يسافر إلى كوريا والكنغو والشرق الأوسط ويقابل أشخاصاً ويحلل المعارك ويسجل التاريخ . وفى عام ١٩٥٣ حصل على رتبة قائد لواء . وعلى الرغم من أنه قد تقاعد من الجيش فى سنة ١٩٥٨ ، إلا أنه استمر فى أداء هذا العمل على المستوى المدنى .

## عميد بحرى ألفريد تاير ماهان ، البحرية الأمريكية ( ١٨٤٠ ـ ١٩١٤ )

كان ماهان أميرالاً وإستراتيجياً بحرياً متميزاً بشكل غير عادى : ولد فى وست بوينت ، وكان والده كاتباً ومفكراً عسكرياً مشهوراً وكان يعمل أيضاً أستاذاً . تخرج ماهان من أنابولس دفعة ١٨٥٩ . أنجز مهمة حصار أثناء الحرب الأهلية وتم ترقيته إلى رتبة رائد بحرى فى نهاية الحرب ، ثم حصل على رتبة قائد سنة ١٨٧٢ ورتبة كابتن سنة ١٨٨٥ . تعلم فى كلية الحرب البحرية ثم عمل كرئيس لها بعد ذلك ، ألف عدة كُتب من بينها " تأثير قوة البحر على التاريخ ، ١٦٦٠ ـ ١٧٨٣ " وهو من أشهر كتبه . قاد السفينة شيكاغو فى رحلة أوروبية وتقاعد بعد ذلك بوقت قصير فى سنة ١٨٩٦ . تم استدعاؤه للخدمة فى مجلس الحرب البحرى أثناء الحرب الأمريكية الأسبانية سنة ١٨٩٨ ، وتم انتدابه لمؤتمر السلام فى هاجو سنة ١٨٩٩ . أصبح ماهان رئيساً لجمعية التاريخ الأمريكية سنة ١٩٠٢ وحصل على رتبة عميد بحرى عند تقاعده فى عام ١٩٠٦ .

## لواء فون ميلنسن ، الجيش الألمانى ( ولد سنة ١٩٠٤ )

ولد فون ميلنسن لعائلة عسكرية . كان والده قد قتل فى مهمة أثناء الحرب العالمية الأولى . بعد تخرجه من المدرسة الثانوية سنة ١٩٢٤ ، سجل نفسه فى سلاح الفرسان . وفى سنة ١٩٢٦ التحق بمدرسة المشاة وكذلك مدرسة الفروسية وكُلف برتبة ملازم سنة ١٩٢٨ . وفى سنة ١٩٣٥ أُرسل فون ميلنسن إلى الأكاديمية الحربية فى برلين للتدريب كضابط أركان عامة . فى سنة ١٩٣٧ تم تعيينه " كابتن " فى صفوف القوة الثالثة . خدم فى أثناء الحملة البولندية رائداً ثم رئيساً لقوات روميل فى شمال أفريقيا ، ثم كولونيل ورئيساً لأركان قوة الدبابات رقم ٤٨ وجيش الدبابات الرابع ، ثم لواءاً ورئيساً لأركان

الجيش وبعد الحرب هاجر فون ميلنسن إلى جنوب أفريقيا ، وكتب عدداً من الكتب العسكرية ، ربما يكون أشهرها كتاب " معارك الدبابات ".

## مشير كارل هيلموت فون مولكى ، الجيش الألمانى ( ١٨٠٠ - ١٨٩١ )

تعلم فون مولكى فى المدرسة الملكية العسكرية فى كوبنهاجن ، وبعد تخرجه كُلف فى كتيبة مشاة دنماركية . وبعد زيارته لبرلين قرر أن يصبح ضابطاً فى الجيش البروسى وكُلف برتبة ملازم فى كتيبة تسديد القنابل اليدوية . التحق بالأركان العامة وتم إرساله إلى تركيا وحارب بأسلوب متميز فى الحرب المصرية التركية سنة ١٨٣٨ - ١٨٤١ . عاد مرة أخرى للالتحاق بالأركان العامة سنة ١٨٥٧ وأصبح رئيساً للأركان . كان فون مولكى يقدر أهمية طرق السكة الحديد والتلغراف ، وقد قاد هذا بالإضافة إلى إعادة تنظيمه للأركان العامة إلى زيادة ملحوظة فى القوة ، كما أن عمله أثناء الحرب الفرنسية البروسية قد قاده للحصول على رتبة مشير .

## مشير برنارد مونتيجومرى ، الجيش البريطانى ( ١٨٨٧ - ١٩٧٦ )

تخرج مونيتجومرى من ساند هارست سنة ١٩٠٨ وكُلف بالكتيبة الملكية ، حارب فى فرنسا أثناء الحرب العالمية الأولى وأصيب إصابة بالغة . وبين الحربين تضمن عمله رحلتين إلى الشرق الأوسط ، بما فى ذلك رحلته كقائد فرق عسكرية فى القدس . وفى الحرب العالمية الثانية قاد فرقة عسكرية فى فرنسا ، وكذلك قاد مؤخرة الجيش أثناء الانسحاب من دانكيرك . تم ترقيته إلى رتبة قائد قوات وتولى قيادة الجيش الثامن فى مصر ، كان فى البداية يصد هجمات روميل ثم هزمه فى معركة العلمين . وبعد حملة سيسلى تم استدعاؤه إلى بريطانيا لكى يقود الجيش الحادى والعشرين فى غزوة لفرنسا . وبعد المعركة البرية فى نورماندى تم ترقيته لرتبة مشير . وفى فترة ما بعد الحرب أصبح رئيساً للأركان العامة الإمبراطورية ، وأخيراً قائداً لقوات الناتو فى أوروبا ، ونائباً للقائد الأعلى جنرال إيزنهاور .

## أميرال لورد هورايتو نيلسون ، البحرية الملكية ( ١٧٥٨ ـ ١٨٠٥ )

التحق نيلسون بالبحرية البريطانية كضابط صف بحرى على سفينة عمه وهو فى الثانية عشرة من عمره . عمل فى رحلات من غرب الهند إلى الأقطار القطبية الشمالية . تولى أول قيادة له فى سنة ١٧٧٩ ، كما قاد عدة بوارج حربية فى الحرب من غرب الهند فى عمليات إلى نيكاراجوا . ومن سنة ١٧٨٧ توقف نيلسون وكان يتقاضى نصف راتب فى هذه الفترة ، لكن تم استدعاؤه مرة أخرى عندما اندلعت الحرب مع فرنسا وتولى قيادة السفينة الملكية فى البحر المتوسط . فقد عينه اليمنى فى أحد المعارك سنة ١٧٩٤ . وقد تم ترقية نيلسون إلى رتبة عميد بحرى فى سنة ١٧٩٧ ومنع هروب الأسطول الفرنسى الذى كان متحالفاً مع فرنسا . وفى نفس العام أصيب وفقد ذراعه اليمنى . حصل على رتبة أميرال بحرى وفارس . ثم رتبة لواء بحرى سنة ١٨٠١ وحارب فى معركة كوبنهاجن كقائد ثان . وعندما صدر إليه الأمر بإيقاف العمليات ، وضع التلسكوب على عينه الضريرة وقال إنه لا يرى إشارة بهذا المعنى . عند استئناف الحرب مع فرنسا سنة ١٨٠٣ تولى قيادة أسطول البحر الأبيض المتوسط . واجه نيلسون الأسطول الفرنسى ونازله سنة ١٨٠٥ فى ترافالجر ومن هناك أرسل إشارته الشهيرة " إن إنجلترا تتوقع من كل رجل أن يؤدى واجبه " . وقد كسب المعركة لكنه خسر حياته ، حيث أصيب إصابة قاتلة من أحد الرماة الفرنسيين .

## لواء أوبرى نيومان ، جيش الولايات المتحدة ( ١٩٠٣ ـ ١٩٩٤ )

كُلف " ريد " نيومان برتبة ملازم ثان فى سلاح المشاة بعد تخرجه من وست بوينت سنة ١٩٢٥ . أنجز بعض المهام قبل الحرب العالمية الثانية منها مهام فى سلاح المشاة فى ريلى وكانساس وباركسى هاواى . وعندما بدأت الحرب العالمية الثانية عُين فى الفرقة ٢٤ مشاة برتبة كولونيل ، وخدم فى عدد من المناصب منها رئيس أركان . أصبح قائد كتيبة سنة ١٩٤٤ وقام بالنزول إلى الشاطئ الأحمر ليتن فى الفلبين . وفى هذا الموقف لم يكن هناك ما يتزرع به رجاله على الشاطئ وبرغم كثافة النيران ، إلا أنه صمد وواصل التحرك بكتيبة وهو يصيح فيهم : " أبعدوا هذا الجحيم عن الشاطئ ! ، انضموا وتحركوا اتبعونى ! " وقد خُلد فى صفحات تاريخ الجيوش لهذا العمل ، وكانت هذه المقولة هى أفضل وأدق ما ينسب إليه . وفى سنة ١٩٥٢ أصبح أوبرى قائد لواء ومساعد قائد فرقة لفرقة إيربورن ٨٢ . ثم حصل على رتبة لواء سنة ١٩٥٤ وخدم فى عدد من المناصب ثم تقاعد سنة ١٩٦٠ .وبعد

التقاعد أصبح كاتباً عسكرياً ، وألف عدداً من الكتب ، كما كان واحداً من كتاب مجلة الجيش .

## عميد بحرى ريتشارد أوكانى ، البحرية الأمريكية ( ١٩١١ - ١٩٩٤ )

بعد تخرجه من الأكاديمية البحرية الأمريكية كُلف أوكانى بالعمل كملازم بحرى . خدم على متن عدد من السفن قبل أن يكمل دراسته بمدرسة الغواصات سنة ١٩٣٨ . خدم على الغواصة " أرجونات الأمريكية " قبل أن يبدأ عمله كضابط تنفيذى على الغواصة " واهو الأمريكية " وقام بعدد من الجولات الحربية ، حيث أغرق خلالها عدداً لا حصر له من سفن العدو . وفى سنة ١٩٤٣ تولى قيادة " تانج الأمريكية " قامت تانج بخمس جولات حربية مع أوكانى كقائد لها ، حيث أغرق ٣١ سفينة ، وهو أكبر رقم تحققه غواصة أمريكية . وفى جولته الخامسة غرقت الغواصة تانج بواسطة طربيد خاص بها كان به خلل . وأسر اليابانيون أوكانى قائد الغواصة . وقد حصل على ميدالية شرف الكونجرس وثلاثة أوسمة بحرية أخرى تقديراً لبطولاته أثناء قيادته للغواصة تانج . وبعد الحرب تولى أوكانى قيادة عددٍ من السفن . وتم ترقيته أولاً إلى كابتن ، ثم أميرال وتولى قيادة مدرسة الغواصات وفرقة الغواصات رقم اثنين وثلاثين وأسطول الغواصات السابع . تقاعد سنة ١٩٥٦ وكتب عدة كتب عن بطولاته .

## لواء الكسندر باتش ، الجيش الأمريكى ( ١٨٨٩ - ١٩٤٥ )

تخرج باتش من جامعة وست بوينت دفعة ١٩١٣ وكُلف برتبة ملازم ثان في سلاح المشاة . خدم فى الأراضى المكسيكية ثم ذهب إلى فرنسا برتبة كابتن . أصبح رئيساً لمدرسة مدفعية الجيش وشارك فى ثلاث حملات رئيسية ، وأنهى الحرب وهو برتبة مقدم . بعد الحرب عاد مرة أخرى لرتبة كابتن . ساعد فى تطوير المؤسسة الثلاثية التى استخدمها الجيش أثناء الحرب العالمية الثانية ، حيث حصل قبل ذلك مباشرة على رتبة قائد لواء . ثم برتبة لواء قاد الفرقة الأمريكية التى حلت محل فرقة البحرية الأولى فى "جاد ألكنال". تولى قيادة القوات الرابعة فى تدريب بالولايات المتحدة ، ثم الجيش السابع فى إيطاليا الذى قاده خلال حرب شرسة عبر الشمال الأوروبى مروراً بفرنسا وألمانيا والنمسا . وعند ترقيته إلى جنرال عام ، قاد الجيش الرابع فى الولايات المتحدة وكُلف بمجموعة من

الدراسات الخاصة لإعادة التنظيم بعد الحرب . أصيب بالتهاب رئوى ومات بعد انتهاء هذه الدراسات بوقت قصير .

## لواء جورج باتون ، الجيش الأمريكى ( ١٨٨٥ ـ ١٩٤٥ )

التحق " جورجى " باتون بمعهد فرجينيا العسكرى لمدة عام قبل أن يذهب إلى جامعة وست بوينت . تخرج فى دفعة ١٩٠٩ وكُلف فى سلاح المشاة بعد حصوله على خمس سنوات لكى يكمل منهج الأربع سنوات . شارك فى الأولمبيات الرياضية فى ستكهولم ضمن فريق الخماسى الولايات المتحدة ، قام بعمل تصميم متطور لسيف الفارس . اشترك فى حملة جنرال بيرشنج لأسر بانكوفيلا فى المكسيك سنة ١٩١٧ ، وذهب إلى أوروبا مع بيرشنج في نفس العام وقاد أول كتيبة دبابات في الحرب وأصيب إصابة بسيطة . حصل علي رتبة كولونيل وهو في التاسعة والعشرين من عمره . وبعد الحرب عاد إلى رتبة كابتن وخدم فى سلاح المشاة بين الحربين . تخرج باتون من مدرسة القادة والأركان العامة للجيش بدرجة امتياز . تم ترقيته إلى رتبة قائد لواء سنة ١٩٤٠ ثم إلى رتبة لواء بعد أن تولى قيادة الفرقة الثانية مدرعات . ثم حصل على رتبة فريق وتولى قيادة الفرقة الأولى مدرعات التى أصبحت فيما بعد الجيش السابع . وقد قاد هذه الفرقة ببراعة شديدة أثناء حملة سيسليا وكان من الواضح أنه قد تم ترشيحه لمهمة أكثر خطورة ... وبدا أن هذه المهمة هى قيادة جيش لغزو أوروبا . ولكن وبسبب التركيز الإعلامى على حادثة صفعه لجندى مصاب ، تم إرسالة إلى إنجلترا وكُلف بقيادة جيش آخر ، وهو الجيش الثالث . قاد الجيش الثالث عبر أوروبا ، وحرر باستونى أثناء الهجوم الألمانى ، وعبر الراين وانقض على الألمان . ثم حصل على رتبة جنرال عام . وبعد الحرب وبسبب معارضته الصريحة لمهاجمة دوافع النازية تم إعفاؤه من قيادة الجيش الثالث . أصيب إصابات بالغة فى حادث سيارة ومات بعدها بعدة أسابيع .

## جنرال جون بيرشنج ( ١٨٦٠ ـ ١٩٤٨ )

تخرج بيرشنج " جاك الأسود " من جامعة وست بوينت سنة ١٨٨٦ ، وكُلف فى سلاح الفرسان . شارك فى عدة حملات على الهند وحصل على كنيته التى لُقب بها أثناء خدمته مع كتيبة الفرسان الشهيرة " جنود الجاموسى " خدم فى الفلبين وكان مراقباً أثناء الحرب

الروسية اليابانية سنة ١٩٠٥ . رفعه الرئيس تيودور روزفيلت من رتبة كابتن إلى رتبة قائد لواء سنة ١٩٠٦ متخطياً به أكثر من ٨٦٢ من كبار الضباط . قاد بتوجيه من الرئيس ويلسون غزواً غير موفق للمكسيك لمدة عشرة شهور فى سنة ١٩١٦ للقبض على الجنرال المكسيكى بانكوفيلا بعد الهجوم على مدينتى كولومبس ونيوميكسيكو . تم تعيينه قائداً لقوات الحملات الأمريكية سنة ١٩١٧ . وعلى الرغم من الضغوط الهائلة حافظ على هذه القوات كقوة مستقلة ، وقاد ثلاث هجمات ناجحة أثناء الحرب العالمية الأولى . وعند عودته من فرنسا حصل على رتبة جنرال جيوش - وهو الضابط الوحيد الذى حصل على مثل هذه الرتبة أو ما يساويها - خدم كرئيس للأركان من سنة ١٩٢١ وحتى ١٩٢٤ .

**فيليب المقدوني ، حاكم مقدوني قديم (٣٨٣ - ٣٣٦ قبل الميلاد )**

في خلال ثلاث سنوات قضاها فيليب في الأسر في " سيبيسى " تعلم فنون القتال من إيبامينودس أعظم جنرال سيبيسى في عصره . وبعد عودته إلى مقدونيا تم تتويجه ملكاً وكان عمره سبعة وعشرين عاماً . وقام بتنظيم الجيش وحارب على رأسه حيث فقد إحدى عينيه في واحدة من المعارك . حقق نجاحاً في حروب متعددة ضد بعض الولايات اليونانية الأخرى وفي النهاية نُصب رئيساً للتحالف اليوناني في حرب رسمية ضد بلاد فارس . دفع فيليب بقوات غازية قوامها عشرة آلاف إلى آسيا ، ولكنه قُتل قبل أن يحضر بقية الجيش . كان قد أسس ونظم الجيش الذى يقوده ابنه الأسكندر الأكبر .

**لواء كولن باول ، الجيش الأمريكي (ولد سنة ١٩٣٧)**

كُلف كولن باول كملازم ثان في سلاح المشاة بعد تخرجه من جامعة المدينة في نيويورك سنة ١٩٥٨ . خدم في ألمانيا ثم في فيتنام ١٩٦٢ - ١٩٦٣ كمستشار للكتائب الفيتنامية . عاد إلى فيتنام بعد تخرجه من كلية القادة والأركان العامة وخدم كضابط تنفيذى في كتائب المشاة ومساعد لرئيس الأركان فيما يخص الفرق العسكرية . وعند عودته تم اختياره كأحد موظفي البيت الأبيض . حصل على رتبة مقدم وتولى قيادة كتيبة حربية في كوريا . وبعد تخرجه من كلية الحرب القومية ، حصل على رتبة كولونيل وتولى قيادة لواء في فرقة ١٠١ نقل جوي (هجوم جوى ) . عاد إلى واشنطن العاصمة وخدم في عدد من المناصب الرفيعة . وقد تم ترقيته لرتبة قائد لواء مساعداً لقائد الفرقة الرابعة الآلية مشاة . وعند عودته إلى واشنطن

أصبح المستشار العسكرى الأول لوزير الدفاع وحصل على رتبة لواء . في سنة ١٩٨٦ تم ترقيته إلى رتبة فريق وتولى قيادة القوة الخامسة في ألمانيا . وفي العام التالي عاد باول إلى واشنطن مرة أخرى كمساعدٍ لشئون الأمن القومي في حكومة الرئيس ريجان أولاً ثم الرئيس بوش . وفي سنة ١٩٨٩ ، لقب برئيس اتحاد رئاسة الأركان وحصل على رتبة جنرال عام . وفي هذه المرحلة اضطلع بمسئوليات خطيرة في العمليات ضد بنما وفي عمليات درع الصحراء وعاصفة الصحراء . تقاعد سنة ١٩٩٣ ومنذ ذلك الوقت وهو يعمل في مجالات مختلفة لخدمة المجتمع . وقد رفض إغراءات كثيرة لإقناعه بترشيح نفسه للرئاسة .

### فريق لويز بولر ، القوات البحرية الأمريكية (١٨٩٨ ـ ١٩٧١)

ترك " شيستى " بولر الدراسة بمعهد فرجينيا العسكرى لكي يلتحق بالقوات البحرية في الحرب العالمية الأولي . وقبل وصوله إلى فرنسا كانت الحرب قد انتهت ، ولكنه أُرسل إلى مدرسة تدريب الضباط وكُلف كملازم ثان في القوات البحرية في يونيو ١٩١٩ . ولكن وبعد إسبوعين فقط تم تسريحه . وبحثاً عن الحركة والعمل ، ذهب بولر إلى هايتي حيث كُلف في الشرطة العسكرية تحت إدارة القوات البحرية . وقد خدم كبحار متميز في حملات في نيكاراجوا والصين وخمس حملات في المحيط الهادي . تقاعد وهو برتبة كولونيل ، ولكن تم استدعاؤه على الفور للحرب الكورية . كان أداء بولر رائعاً أثناء الانسحاب من ساحة المعركة بعد دخول الصينين الحرب ، حتى أنه قد حصل على رتبة قائد لواء . ثم حصل بعد ذلك على رتبة لواء ثم فريق وتقاعد وهو في السابعة والخمسين من عمره . كان أكثر بحاراً يحصل على أوسمة في تاريخ الولايات المتحدة ، والوحيد الذى حصل على خمسة أوسمة بحرية .

### أميرال هايمان ريكوفر ، البحرية الأمريكية (١٩٠٠ ـ ١٩٨٦)

ولد ريكوفر في ماكاو ، روسيا (بولندا الآن) . هاجرت عائلته إلى الولايات المتحدة سنة ١٩٠٦ . تم تكليفه كملازم بحرى بعد تخرجه من الأكاديمية البحرية الأمريكية سنة ١٩٢٢ . وبعد عدة مهام بحرية ، تم إرساله إلى جامعة كولومبيا حيث حصل على درجة الماجستير في الهندسة الإلكترونية . تأهل ريكوفر للعمل على الغواصات سنة ١٩٢٩ وخدم على متن الغواصات S48 ، S4 و في سنة ١٩٣٧ تولى قيادة إحدى السفن الأمريكية ،

وفي نفس العام تم اختيار مديراً ومسئولاً عن العمل الهندسي ، وقد أمضى بقية خدمته في هذا التخصص . وفي أثناء الحرب العالمية الثانية ، كان رئيساً للقسم الإلكتروني في إدارة السفن وفيما بعد الضابط المسئول عن وحدة الإصلاح البحرية في أوكيناوا . وبعد الحرب ، عُين ريكوفر في لجنة الطاقة الأتوماتيكية . وكمدير لفرع المفاعلات طور أول غواصة نووية في العالم ، والتى أبحرت سنة ١٩٥٥ . كان تأييده الصريح للطاقة النووية قد خلق له أعداء كثيرين في البحرية ، ولذلك وبتدخل من الكونجرس فقط حصل على رتبة أميرال . وبعد ذلك ، قام ريكوفر بكثير من الأنشطة تركزت في البحرية النووية بما في ذلك تطوير السفن واختيار الأفراد . وقد أهله علمه وإنجازاته للحصول على رتبة لواء بحرى وسمحت له بالبقاء في الخدمة بعد سن التقاعد العادي . تقاعد في سنة ١٩٨٢ بعد ثلاثة وستين عاماً قضاها في الخدمة ، عن عمر يناهز الثانية والثمانين وحصل وقتها على رتبة أميرال عام .

### لواء ماتيو ريدجواى ، الجيش الأمريكي (١٨٩٥ - ١٩٩٣)

كُلف ريدجواى برتبة ملازم ثان في سلاح المشاة بعد تخرجه من أكاديمية وست بوينت سنة ١٩١٧ . لم يتمكن من الاشتراك في معارك الحرب العالمية الأولى ، خدم في الفرقة الثالثة مشاة بالولايات المتحدة . وبين الحربين خدم في الصين ، ونيكاراجوا وقناة السويس كقائد وكأحد أعضاء فريق العمل . ومع بداية الحرب عُين بفرقة خطط الحرب وحصل على رتبة كولونيل سنة ١٩٤١ . ثم تم ترقيته إلى رتبة قائد لواء وأصبح مساعداً أول لقائد فرقة ، ثم قائداً لفرقة ٨٢ نقل جوى . حصل على رتبة لواء وتولى قيادة المعركة في سيسلى وساليرنو . هجم بفرقته مندفعاً داخل فرنسا وساعد كقائد للقوة الثامنة عشرة في صد هجوم الألمان . وفي سنة ١٩٤٥ حصل على رتبة فريق . تولى ريدجواى قيادة الجيش الثامن في كوريا ، وعندما قام الرئيس ترومان بفصل ماك آرثر حل ريدجواى محله كقائد تابع للأمم المتحدة ، وكقائد أعلى للقوات المسلحة في الشرق الأقصى . كما خلف إيزنهاور كقائد أعلى لقوات الناتو ، وفي سنة ١٩٥٢ حصل على رتبة لواء عام وأصبح رئيساً لأركان الجيش في العام التالي . تقاعد في سنة ١٩٥٥ ، وعمل رئيساً تنفيذياً لعدد من الشركات التجارية قبل وفاته .

## مشير إيرون روميل ، الجيش الألماني (١٨٩١ ـ ١٩٤٤)

التحق إيرون روميل بالجيش الألماني كضابط صف وهو في التاسعة عشرة من عمره . بعد ذلك بعام ونصف تم تكليفه برتبة ملازم ثان . خدم أثناء الحرب العالمية الأولى في فرنسا ورومانيا وإيطاليا وأصيب مرتين . حصل على وسام الجدارة ، ثم حصل كذلك على أعلى وسام عسكرى ألماني لما قام به من بطولات في معركة كابوريتو . وبعد الحرب تولى عدة مهام قيادية وتدريبية مختلفة وذلك في سلاح المشاة . وفي سنة ١٩٣٧ نشر روميل كتابه (هجمات المشاة ) الذى كان نتاج خبرته في الحرب العالمية الأولى . كان مسئولاً عن أمن هتلر الشخصي أثناء ضم ساديتينلاند وأثناء احتلال بارجواى وأثناء الحملة البولندية . قاد روميل الفرقة السابعة مشاة أثناء غزو فرنسا سنة ١٩٤٠ . ثم تولى قيادة القوات الأفريقية في ليبيا سنة ١٩٤١ . وقد أكسبته مهارته العسكرية لقب " ثعلب الصحراء " . مُنح رتبة مشير عندما استسلم الإنجليز له في طبرق . وبعد هزيمته من مونتيجومرى في العلمين ، تولى قيادة الجيش الثانى في شمال إيطاليا . وبقيادته أيضاً قام الجيش الثانى بمقاومة نزول الحلفاء في ميناء نورماندى . أصيب روميل في هجوم جوى من الحلفاء سنة ١٩٤٤ . وبينما كان يشفى من جراحه تورط في محاولة اغتيال هتلر . وقد خُير بين أن يصمد للمحاكمة أو ينتحر . وقد اختار الثانية .

## مشير موريس كومتي دى ساكس ، الجيش الفرنسي (١٦٩٦ ـ ١٧٥٠ )

ولد موريس دى ساكس في ساكسوني والتحق بكتيبة مشاة ساكسون كملازم ثان قبل سن المراهقة . وعندما بلغ السادسة عشرة من عمره أصبح فارس كولونيل . اكتسب خبرته القتالية الأولى من عضوية في القوات الألمانية النمساوية ، ولكن بعد أن أنفق ثروة زوجته ، اشترى له والده تكليفاً برتبة كولونيل في كتيبة ألمانية في الجيش الفرنسي. وفي الحروب الأخيرة التى شارك فيها كان ضمن صفوف الجيش الفرنسي يقاوم في بعض الأحيان حلفاءه السابقين . بما في ذلك حرب خلافة بولندا (١٧٣٣ ـ ١٧٣٨) وحرب خلافة النمسا (١٧٤٠ ـ ١٧٤٨ ) . وفي سنة ١٧٣٦ حصل على رتبة فريق وبعد ذلك رتبة مشير لفرنسا . تولى قيادة الجيش في فلاندز واستولى على بروسلز وأنتويرب وقام بغزو هولندا . وكانت أعماله البطولية سبباً في ترقيته لرتبة فريدة وهي رتبة مشير ـ لواء .

## فريق جون تشوفلد ، الجيش الأمريكي (١٨٣١ ـ ١٩٠٦ )

تخرج تشوفلد من أكاديمية وست بوينت دفعة ١٨٥٣ . كان رائد مدفعية في خليج ولسون أثناء الحرب الأهلية سنة ١٨٦١ . وعلى الرغم من أن هذا كان هزيمة مشتركة إلا أن تشوفلد قد حصل على ميدالية الشرف وأصبح عميداً فخرياً للمتطوعين . ومن سنة ١٨٦١ حتى ١٨٦٤ تولى قيادة مناطق عسكرية مختلفة في الغرب ، كما تولى قيادة فيلق ٢٣ تحت رئاسة شيرمان أثناء حملة جورجيا . وبعد الحرب تم إرساله في مهمة سرية إلى نابليون الثالث لكي يحذره من رحلاته إلى المكسيك . عمل وزيراً للحرب ، ومديراً للأكاديمية العسكرية الأمريكية (وست بوينت) وخلف شريدان كرئيس لأركان الجيش .

## لواء نورمان تشوارزكوف ، جيش الولايات المتحدة ( ولد ١٩٣٤)

تخرج " ستورمن نورمان " تشوارزكوف ، من أكاديمية وست بوينت دفعة ١٩٥٦ وتم تكليفه ملازم ثان في سلاح المشاة . خدم في مهمتين قتاليتين في فيتنام ، الأولى كمستشار لفرقة النقل الجوى لجمهورية فيتنام ، ثم قائداً لأول كتائب مشاة ، الكتيبة السادسة مشاة ، والثالثة والعشرون فرقة مشاة . جُرح وقُلد وساماً على شجاعته في أداء المهمتين . عمل وهو على رتبة لواء مساعداً لقائد القوة المشتركة التى نفذت غزو جرينادا . عندما قام العراق بغزو الكويت سنة ١٩٩٠ تولى أمر القيادة المركزية الأمريكية وكان برتبة جنرال عام . وعليه أصبح قائداً أعلى لكل القوات المسلحة المشتركة في عمليتي درع وعاصفة الصحراء ولأول مرة ، وظف القوة الجوية في دور مستقل قبل أن يدفع بهجومه الأرضى . تمكن بهذا بالإضافة إلى الاستراتيجية التي وضعها من تحقيق نجاح مذهل بأقل خسائر ممكنة للحلفاء . حصل على أوسمة كثيرة ونال تكريم الولايات المتحدة والحكومات الأجنبية . تقاعد تشوارزكوف من الجيش سنة ١٩٩١ ومنذ ذلك الوقت وهو يعمل مستشاراً ومعلقاً عسكرياً .

## فريق ويلارد سكوت ، الجيش الأمريكي (ولد سنة ١٩٢٦)

تخرج ويلارد سكوت من أكاديمية وست بوينت سنة ١٩٤٨ وكُلف كملازم ثان في سلاح المدفعية . تولى قيادة وحدات مدفعية في أوروبا وكوريا وفيتنام . وبرتبة قائد لواء تولى قيادة

الفيلق الخامس للمدفعية في أوروبا ، ولقب بقائد فرقة ٢٥ مشاة سنة ١٩٧٦ ، ثم عاد إلى قيادة الفيلق الخامس برتبة فريق . وفي سنة ١٩٨٢ تولى سكوت إدارة الكلية التى تخرج منها ، أكاديمية الولايات المتحدة العسكرية في وست بوينت ، وخدم في هذا المنصب لمدة خمس سنوات حتى تقاعد سنة ١٩٨٦.

### كولونيل جنرال هانز فون سيكت الجيش الألماني (١٨٦٦ - ١٩٣٦ )

عمل فون سيكت في مناصب رفيعة في الجيش الألماني أثناء الحرب العالمية الأولى ، كان علىقمتها عمله كرئيس لأركان الجيش التركي . وبعد هزيمة الألمان ، أصبح رئيساً للقوات الألمانية وعمل في هذا المنصب من سنة ١٩٢٠ حتى ١٩٢٦ . كان مكلفاً بتنظيمها حتى تكون جاهزة للانتشار ، وهو ما حدث أخيراً تحت لواء هتلر . كان مستشاراً للجيش القومي الصيني من سنة ١٩٣٤ - ١٩٣٥ ، ألف كتاب " أفكار جندي " سنة ١٩٣٠ .

### لواء فيليب شريدان ، الجيش الأمريكي (١٨٣١ - ١٨٨٨)

تخرج " فيل الصغير " شريدان من أكاديمية وست بوينت سنة ١٨٥٣ وتم تكليفه بسلاح المشاة . حارب الهنود في تكساس وأوريجن قبل الحرب الأهلية. ومع بداية الحرب سنة ١٨٦١ كان قد حصل على رتبة ملازم أول . وبعد عام واحد أصبح فارس كولونيل وحصل على رتبة قائد لواء . في سنة ١٨٦٣ أصبح لواءاً وقائداً للقوات في جيش كومبرلاند . وعندما أصبح جرانت رئيساً للأركان أعاد تعيين شريدان فى جيش بوتوماك كقائد لقوات الفرسان . هزم جيب ستيوارت قائد الفرسان لجيش التحالف ، وأصبح قائد للقوات المتحدة في شيناندوه سنة ١٨٦٤ . تعرض جيشه لهجوم مفاجئ في غيابه في سيدار كريك وكان على وشك الهزيمة . لكن مجرد وجود شريدان كان كافياً لقلب دفة المعركة . وقد تم تخليد طريقة إدارته للمعركة في الشعر " طريق شريدان" وبعد الحرب تولى قيادة إدارات وفرق عسكرية مختلفة ، كما قاد عدداً من الحملات على الهنود . بما في ذلك هزيمته لكاتسر في " لتل بيج هورن " سنة ١٨٧٦ . تم ترقيته لرتبة فريق ، ثم أصبح أخيراً قائداً أعلى لقوات الجيش سنة ١٨٨٣ . وبعد تركه للجيش حصل على رتبة جنرال عام وذلك قبل وفاته مباشرة .

### لواء ويليام شيرمان ، الجيش الأمريكي (١٨٢٠ ـ ١٨٩١)

تخـرج " العـم بيلي " شيرمان من أكاديمية وست بوينت دفعة ١٨٤٠ وتم تكليفه كملازم ثـان في سـلاح المدفعـية . قـام بـأول عمـل لـه ضـد قبيلة سيمينولي الهندية كما خدم أثناء الحرب المكسيكية . وفي سنة ١٨٥٣ استقال وتخلى عن رتبته وأسس شركة إنشاءات ولكنها فشلت . ثـم عمل كمحام . وفي سنة ١٨٥٩ أصبح مديراً لأكاديمية إسكندرية العسكرية التي أصـبحت فـيما بعـد جامعة لويزيانا . عاد للعسكرية مرة أخرى برتبة كولونيل بسلاح المشاة سـنة ١٨٦١ وخـاض أول معـركة لـ " بول ران " وهو برتبة قائد . وبعد المعركة بشهر واحد حصـل عـلى رتـبة قـائد لواء . خدم تحت قيادة لواء جرانت في الغرب وأصبح قائد فيلق ثم خلـف لـواء جرانت كقائد لجيش تينيس وحصل على رتبة لواء . وفي نوفمبر من عام ١٨٦٤ بـدأ " زحفـه للبحر " مدمراً كل شئ في طريقه لمسافة ستين ميلاً . وبعد الحرب حصل على رتـبة فـريق وأصـبح لـواءاً عامـاً وقـائداً أعلى للقوات المسلحة سنة ١٨٦٩ وهو المنصب الذى شغله لمدة أربعة عشر عاماً .

### مارشال سير جون سليسور ، القوات الجوية الملكية (١٨٩٧ ـ ١٩٧٩)

الـتحق سليسـور بقـوات الطـيران الملكـي وشارك في الحرب العالمية الأولى . وبعد الحرب بوقـت قصير تـرك مـا أصبح بعد ذلك القوات الجوية الملكية ، ولكن وفي سنة ١٩٢٠ حصل عـلى رتبة دائمة . حصل سليسور على رتبة قائد جوي قبل الحرب العالمية الثانية مباشرة . ولعـب دوراً مهمـاً كقـائد للقـوات الساحلية ، وقائد للقوات الجوية في منطقة البحر الأبيض المتوسـط وكقـائد أعـلى أثـنـاء غـزو أوروبـا . وبعـد الحـرب حصل على رتبة مارشال للقوات الجوية وأصبح قائداً أعلى للقوات الجوية .

### مشير ويليام سليم ، الجيش البريطاني (١٨٩١ ـ ١٩٧٠)

حصـل سـليم عـلى تدريـبات عسـكرية من خلال قوات تدريب الضباط البريطانية ، وتم تكلـيفه كمـلازم ثـان قـبل الحـرب العالمـية الأولى مباشرة . عمل أثناء الحرب في عدة مواقع قتالـية مختلفة في الشرق الأوسط وفرنسا . حصل على رتبة عميد قبل الحرب العالمية الثانية مباشـرة . تـولى سـليم بنجاح أثناء الحرب مهمات قتالية على أعلى مستوى ، واستولى على

بغداد وقام بغزو إيران . ثم نُقل إلى الهند وحارب اليابانيين في بورما وماليزيا وإندونيسيا وعبر جنوب شرق آسيا . عُين رئيساً لأركان القوات الإمبراطورية العامة ثم حصل على رتبة مشير بعد الحرب .

## لواء بيري سميث ، القوات الجوية الأمريكية (ولد سنة ١٩٣٤)

كُلف سميث برتبة ملازم ثان بالقوات الجوية بعد تخرجه من جامعة وست بوينت سنة ١٩٥٦ . ولعدة سنوات قاد طائرات مقاتلة . تم إرساله إلى جامعة كولومبيا حيث حصل على شهادة الدكتوراة في العلاقات الدولية وذلك قبل قيادته للمقاتلات في حرب فيتنام . عاد لكي يدرس العلوم السياسية في أكاديمية القوات الجوية من سنة ١٩٦٩ حتى ١٩٧٠ . وبعد عدة مهام قتالية أخرى في مواقع إدارية وقيادية ، تم ترقيته لرتبة قائد لواء وأصبح مديراً للتخطيط بالقوات الجوية . وبرتبة لواء عُين مديراً لكلية الحرب القومية . وفي سنة ١٩٦٨ تقاعد من القوات الجوية وأسس شركة خاصة به لتدريس القيادة ولتقديم الخدمة الاستشارية في نفس المجال .عمل أثناء حرب الخليج كمحلل ومعلق لشبكة CNN الإخبارية . وفي سنة ١٩٩٨ اعتزل الحياة العامة ، على الرغم من تهديد الجهات الشرعية بمقاضاة شبكة CNN بسبب عدم تحرى الدقة في المعلومات التي بثتها في برنامج تلفزيوني خاص ، وبنيت على أساس شهادة غير دقيقة تدعى أن القوات الجوية الأمريكية قد استخدمت الغاز السام ضد المتمردين الأمريكيين في فيتنام . وقد ثبت فيما بعد أن المعلومات كانت خاطئة ، وتعاقد سميث مع شبكة NBC .

## لواء جوزيف ستيل ويل ، الجيش الأمريكي (١٨٨٣ - ١٩٤٦)

تخرج " فينيجر جو " ستيل ويل من أكاديمية وست بوينت دفعة ١٩٠٤ ، وتم تكليفه في سلاح المشاة ، وتم إرساله إلى الفلبين ليحارب القوات الثائرة . خدم بعد ذلك في عدة مهام في وست بوينت كمعلم لغة ، وفي أثناء الحرب العالمية الأولى شارك في فرنسا برتبة كولونيل ورئيس اتصالات فيلق . وبعد الحرب عاد إلى رتبة رائد . وبين الحربين شارك في عدة مهام في الصين منها قائد كتيبة ثم ملحق عسكرى . حصل على رتبة قائد لواء سنة ١٩٣٩ ، ورتبة لواء سنة ١٩٤٠ وتولى قيادة الفيلق الثالث سنة ١٩٤١ وحصل على رتبة فريق . بعد ذلك بوقت قصير حصل ستيل ويل على لقب القائد العام للقوات الأمريكية في

كل من الصين وبورما والهند . درب وجهز ثلاث فرق صينية تحت راية العلم الأمريكي . وتم ترقيته إلى رتبة جنرال عام ١٩٤٤ ، ولكن وبسبب خلافات مع شيانج كاى شيك تم إعفاؤه من هذا المنصب . تولى قيادة قوات الجيش البرية ، ثم قيادة الجيش العاشر في أوكيناوا . وبعد الحرب العالمية الثانية تولى ستيل ويل قيادة الجيش السادس ، كما تولى قيادة قوات الدفاع الغربي . مات متأثراً بسرطان المعدة والكبد وهو ما يزال بالخدمة .

### لواء جيمس ستوك دالي ، البحرية الأمريكية (ولد سنة ١٩٢٣)

تخرج جيمس ستوك دالي من الأكاديمية البحرية سنة ١٩٤٦ وأصبح طياراً بحرياً . سقط بطائرته فوق شمال فيتنام في أثناء مهمته القتالية الثانية ، سُجن وتحمل سبع سنوات ونصف من التعذيب والمحاولات الفاشلة لتدميره ، بما في ذلك أربع سنوات من الحبس الإنفرادي . وبعد إطلاق سراحه ، أصبح رمزاً للشجاعة البدنية والمعنوية في مقاومته وصموده أمام المعاملة السيئة أثناء فترة سجنه . حصل على وسام شرف الكونجرس ، وبعد حصوله على رتبة قائد أعلى للطيران ، أصبح رئيسا لكلية الحرب البحرية ، وعند تقاعده أصبح رئيساً للقلعة ، ثم عضو أبحاث بمعهد هوفر .

### جنرال جيمس إيول براون ستيوارت ، جيش الولايات المتحدة (١٨٣٣ ـ ١٨٦٤)

تخرج جيمس إيول براون " جيب " ستيوارت من أكاديمية وست بوينت دفعة ١٨٥٤ وكُلف في سلاح الفرسان . اشترك في قتال الهنود في كل من تكساس وكانساس من خلال سلاح الفرسان . كان ضابطاً معاوناً لروبرت لي ولعب دوراً رئيسياً في الاستيلاء على معبر هاربر من جون براون . حصل على رتبة كابتن لكنه تخلى عن هذه الرتبة بعد ذلك بوقت قصير عندما انضمت فرجينيا للتحالف . وبعد أدائه المتميز في معركة بول ران حصل على رتبة قائد لواء ، وأصبح وبسرعة أكثر قادة الفرسان تفوقاً في جيش " لي " بفرجينيا الشمالية . كان من بين أعماله البطولية دورانه حول جيش الاتحاد كله . تعرض للنقد بسبب فشله في جعل " لي " على دراية بتحركات جيش الاتحاد في جبتي سبرج . أصيب إصابة قاتلة بعد ذلك بعام بينما كان يقاوم جورج أرمسترونج كاستر وهو يخدم تحت قيادة شريدان في " يلو تافرن " .

## سان تزو ، جنرال صيني قديم (٥٠٠ قبل الميلاد )

عـاش سـان تزو في ولاية شاى التي هي جزء من شاندونج الحديثة وكان يحمل رتبة لواء بجـيش الملـك . اشـتهر شهرة كبيرة بكتابة (فن الحرب) ، الذى لا يعد فقط أول كتاب عن الـنظرية والاسـتراتيجية العسـكرية ، لكـنه كـان بمـثابة الدلـيل لـلحرب الصينية في العصر الحديـث ، وقـد ألهـم هذا الكتاب ماو تسى تونج في العمل على التخطيط لحرب جيوريلا . كانـت أول تـرجمة لهذا الكتاب سنة ١٩١٠ تبعها عدد لا يحصى من التراجم الإنجليزية ، وفي أيامنا هذه أصبحت أفكاره تدرس في أغلب الأكاديميات العسكرية في الغرب .

## المشير الأمير الكسندر سوفوروف ، الجيش الروسي (١٧٢٩ ـ ١٨٠٠)

عمل سوفورف أولاً كفرد مجند ، ثم وبحلول حرب السبع سنوات ١٧٥٦ ـ ١٧٦٣ حصل عـلى رتـبة رقيـب . كـان أداؤه رائعـاً لدرجة جعلته يحصل على رتبة كولونيل . اشترك في الحـرب الأهلية البولندية سنة ١٧٦٨ ، وتم ترقيته إلى رتبة لواء . اشترك في عدة حروب في نهايـة القـرن الـثامن عشـر مـن بيـنها حـرباً ضد تركيا . يُعد أداؤه ضد الفرنسيين في شمال إيطالـيا كقـائد للقوات الروسية النمساوية سنة ١٧٩٩ عملاً رائعاً . كان في السبعين من عمره في ذلـك الوقت . ومع ذلك ، فإن هزيمته في نفس العام أثناء الهجوم السويسرى التي تسبب فـيها خطـأ بسـيط مـنه ، اضطرته للانسحاب ، وقد كان عملاً صعباً ينطوى على الكثير من المخاطـرة لكـنه أنجـزه بنجاح . وقد أعفاه سيزار بول من منصبه وجرده من ألقابه . مات في العام التالي وهو يشعر بالعار .

## تاى كانج شيانج شانج ، جنرال صيني قديم

يعـد شـيانج شـانج واحداً من أكثر الضباط العسكريين المشاركين في هذا الكتاب غموضاً . " تـاى كـانج " لقـب شـرفي صـيني . مُـنح هـذا اللقـب لـرجل لم يحصل على رتبة جنرال حـتى أصـبح كهـلاً ، يقـول الـبعض حـتى وصل إلى سن التسعين . في بداية حياته لم يكن شـيانج شـانج متمـيزاً في عمله ، ومع ذلك فقد مجد التاريخ الصيني تاى كانج كأول جنرال ومفكـر اسـتراتيجي شـهير . وقد عُرف شيانج وذاع صيته عندما تقابل مع الملك " وين " .

كان هناك من أخبر " وين " بأن حكيماً سوف يأتي ليقدم له النصيحة في الأمور العسكرية ويساعده في ثورته ضد الأسرة الحاكمة . لذلك عندما ظهر " تاى كانج " في الصورة ، أدرك الملك " وين " في الحال أن هذا هو الحكيم المقصود وجعله قائداً أعلى للجيش . وفي هذا المنصب وتحت راية الملك " وين " ، ثم خليفته الملك " واد " انتصر تاى كانج على أعدائهم ، تم تنظيم أفكاره المسجلة في كتاب " التعاليم الستة السرية على الطريق للاستراتيجية " في شكل حوار بين تاى كانج ومليكه .

## لواء بحرى جوزيف تايسونج ، البحرية الأمريكية (١٨٧٧-١٩٤٧)

تخرج تايسونج من الأكاديمية البحرية الأمريكية سنة ١٨٩٩ وفي أثناء الحرب العالمية الأولى كان قائداً للمدمرة " واديرزورث الأمريكية " والمدمرة " ليتل الأمريكية " قبل هجوم اليابانيين على ميناء بيرل هاربور بعام ونصف الذى حدث في السابع من ديسمبر سنة ١٩٤١ ، حذر تايسونج لجنة مجلس الشيوخ من حرب محتملة مع اليابان . وقد أثار تحذيره استياءاً في واشنطن ، ورفضت إدارة البحرية تصريحه على أنه" تقدير سيىء " . تقاعد قبل هجوم بيرل هاربور بثلاثة أشهر وهو برتبة عميد بحرى . وعلى الرغم من أن التقاعد الإجباري بدا وكأنه تأنيب رسمي له علىتحذيره للجنة الكونجرس ، إلا أنه تم استدعاؤه للخدمة مرة أخرى بعد عامين وحصل في النهاية على رتبة لواء بحرى .

## لواء ماكس ويل تيلور ، الجيش الأمريكي (١٩٠١ - ١٩٨٧ )

تخرج ماكس ويل تيلور من أكاديمية وست بوينت دفعة ١٩٢٢ . تم تكليفه في سلاح المهندسين ، لكنه انتقل إلى سلاح المدفعية بعد أربع سنوات . كُلف قبل الحرب العالمية الثانية بمهام في فرنسا واليابان والصين واشتهر بسرعة بين صفوف الجيش بإتقانه لعدة لغات . بعد بداية الحرب بوقت قصير حصل على رتبة كولونيل وأصبح رئيس أركان الفرقة ٨٢ نقل جوى . ساعد وهو قائد لواء في التخطيط لإنزال قافلة النقل الجوى في هجوم سيسلي ، وبعد ذلك غامر في مهمة خطيرة لاستكشاف إمكانية القيام بإنزال جوى في روما . تولى قيادة الفرقة ١٠١ نقل جوى ومظلات في أثناء غزو نورماندى . وفي سنة ١٩٤٥ أصبح رئيساً للأكاديمية العسكرية الأمريكية ثم تولى بعد ذلك قيادة الجيش الثامن في الحرب

الكوريـة . حصـل عـلى رتبة جنرال عام وتولى قيادة قوات الجيش الأمريكية كلها في الشرق الأقصى ، ثم رئيساً لأركان الجيش .

تقـاعد تـيلور سـنة ١٩٥٩ وألـف كـتاب ، " الصرخة غير المؤكدة " الذى هاجم فيه مبدأ الولايـات المـتحدة في الانـتقام الشـديد . اسـتدعاه الرئيس كيندي للخدمة مرة أخرى وأصبح رئيساً لاتحاد رؤساء الأركان . وبعد ذلك عُين سفيراً بجنوب فيتنام .

## مشير فيكومت توريني ، الجيش الفرنسي (١٦١١ - ١٦٧٥)

ولـد توريـني ليحمل لقب دوق ، التحق بجيش عمه بشكل شخصي وهو في الرابعة عشرة مـن عمـره . أظهر تميزاً في المعارك وتم تعيينه برتبة كابتن . وفي التاسعة والعشرين من عمره دخـل الخدمـة الفرنسية وتـولى قـيادة كتيـبة . وكـان أداؤه المتمـيز في معارك كثيرة سبباً في حصـوله على ترقيات إضافية ، وعُين مشيراً لفرنسا وأرسل لإعادة بناء الجيش الألماني الذى كـثرت هـزائمه المنكرة ، وهي المهمة التي أداها بالفعل بل وحقق انتصارات كثيرة . في سنة ١٦٧٢ قـاد الجـيش الفرنسـي بـنجاح عـبر الضـفة الغربـية لـنهر الـراين في حـرب الاتحاد الـثلاثي . وقـد قـتل توريـني أثناء الخدمة بعد ذلك بثلاث سنوات ، وقد فُجعت فيه قواته ونعته كقائد عظيم ، ونعاه زملاؤه كرجل استراتيجي وتكتيكي ضليع .

## لواء جورج واشنطن (١٧٣٢ - ١٧٩٩)

عُـين جـورج واشـنطن وهـو في العشرين من عمره كضابط مساعد في فرجينيا الجنوبية وتم تكلـيفه كرائد في المليشيات . اشترك في القتال أثناء الحرب الفرنسية الهندية وهو برتبة رائد فـي الجـيش الـبريطاني ، وقـاده نجاحـه إلى الحصـول على رتبة كولونيل . كان برفقة لواء بـرادوك أثـناء هزيمـته المـروعة في معـركة مونانجـا هـيلا سنة ١٧٥٥ ، وقد نال سمعة طيبة لمسـاعدته للأحـياء على الانسحاب بنجاح . تم ترقيته إلى رتبة قائد لواء كرتبة فخرية قبل تـركه للجـيش الإنجلـيزى . قـام الكونجرس الأوروبي بتعيينه برتبة لواء حتى يقود الجيش الـثائر عـندما اندلعت حرب الاستقلال الأمريكية بعد ذلك بعشر سنوات ، وفي أثناء الحرب واجـه مهمـة عسـيرة وهـي بـناء الجـيش ومحاربـة الإنجليز في نفس الوقت . ولم يكن لديه جـنود مدربـون ولا قـادة مدربـون . وفي الـنهاية وبمسـاعدة الفرنسيين استطاع أن يُجبر لورد كورن والز على الاستسلام في يورك تاون وفرجينيا سنة ١٧٨١ ، وهكذا انتهت الحرب . تم

انـتخابه كـأول رئـيس للولايـات المـتحدة سـنة ١٧٨٩ ، وتم إعـادة انـتخابه لمـدة أخـرى سـنة ١٧٩٢ ، لكنه رفض الترشيح لمدة ثالثة . عاد لمزاولة العمل السياسي مرة أخرى لفترة قصيرة أثناء أزمة بين الولايات المتحدة وفرنسا سنة ١٧٩٨ .

**مشير أرشيبالد وافيل (١٨٨٣ ـ ١٩٥٠ )**

اتـباعاً للتقالـيد العائلية ، كُلف وافيل ضمن صفوف الكتيبة السوداء الشهيرة . حارب في جـنوب أفريقـيا في حـرب الـبوير الثانـية مـن سـنة ١٨٩٩ ـ ١٩٠٢ ، كمـا خدم في الهند ، وحـارب في فرنسـا أثـناء الجزء الأول من الحرب العالمية الأولي ، ولكنه تم إرساله بعد ذلك إلى الشـرق الأوسـط وخدم بين صفوف جنرال ألينبي . وفي سنة ١٩٣٩ ، كان قد حصل على رتـبة جـنرال وتم إرسـاله لكـي يقـود القـوات الإنجليزية في الشرق الأوسط . وبالرغم من أن القـوات لم تكـن كافـية ، إلا أنـه قـد حقـق نجاحاً في بعض الأحيان مما أثار الدهشة وذلك عـندما أخضـع شـرق أفريقـيا الإيطـالي وقـام بغـزو وهـزيمة حكومات العراق وسوريا ( وهي حكومـات قـبل الـتحالف ) . ومـن ناحـية أخـرى فشـل هجومه ضد روميل . وقام تشرشل باستبداله . تولى القيادة لفترة قصيرة في الهند ، ثم تم إرساله مرة أخرى مع قليل من الموارد لكـي يقـاوم اليابانـيين . وبـرغم هزيمـته إلا أن خدماتـه كانت محل تقدير حيث أنه قد تم ترقيته لرتبة مشير ، وتم تعيينه نائباً للملك في الهند . تقاعد وافيل سنة ١٩٤٧.

**مشير آرثر ويلسلي ، دوق ويلينجتون (١٧٦٩ ـ ١٨٥٢ )**

تَعَـلم " الـدوق الحديـدي" في إيـتون وكُلـف كمـلازم ثان وهو في الثامنة عشرة من عمره . حصـل عـلى رتبة مقدم عن طريق شرائه لهذه الرتبة ( عادة من عادات الجيش البريطاني في ذاك الوقـت ) وقـاد كتيبـته بـنجاح في معـركة في نـيوزيلاندا . أُرسل إلى الهند وأظهر تميزاً هـناك . عُـين حاكمـاً وقـاد القـوات الإنجليزية بنجاح في حملة ضد القوات الوطنية ، الذى حقـق مـن خلالهـا سمعـة طيـبة ، ومكنـته مـن الحصول على رتبة قائد لواء . قاد الجيوش الإنجلـيزية في الدنمـارك والـبرتغال وأسـبانيا . وأخـيراً حصـل عـلى رتبة قائد أعلى لقوات الـتحالف في الشـمال الأسباني ، وفي سنة ١٨١٣ حصل على رتبة مشير . بعد عودة نابليون مـن المـنفى ، قـاد ويلينجـتون الجـيش الإنجلـيزي الهولـندى . وهزم نابليون في " ووترلو "

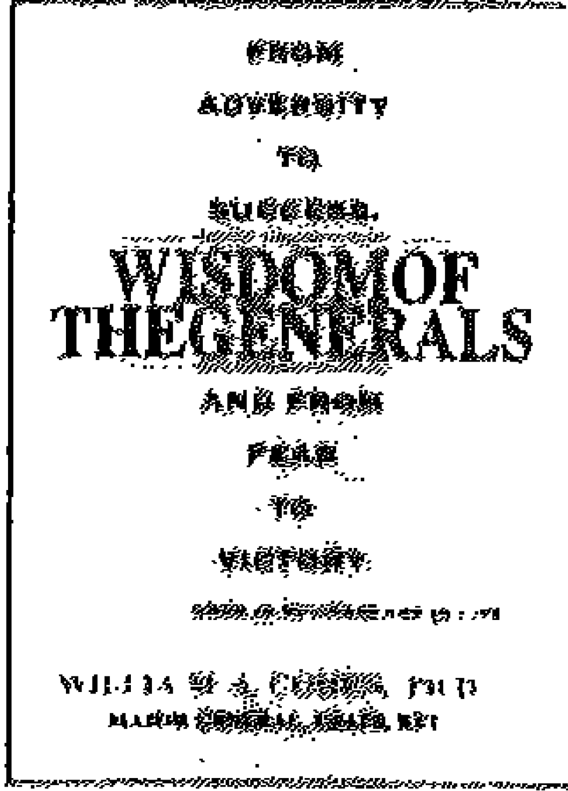
بمساعدة البروسيين . تولى ويلينجتون منصب قائد أعلى للقوات المسلحة بعد وفاة دوق يورك ، وخدم في عدة مناصب أخرى منها منصب رئيس الوزراء .

**أميرال إلمو زوموالت ، البحرية الأمريكية ( ١٩٢٠ - ٢٠٠٠ )**

تخرج إلمو زوموالت من الأكاديمية البحرية الأمريكية سنة ١٩٤٢ وتم تكليفه كملازم ثان والتحق للعمل بمدمرة . شارك فى معركة خليج ليتى فى المحيط الهادى . وبعد الحرب تولى قيادة عدد من المدمرات وبعض المناصب الأخرى على سفن أكبر ، من بينها العمل على " ويسكونسن الأمريكية " فى معركة أثناء الحرب الكورية . كما تولى قيادة " ديوى الأمريكية " ، أول سفينة ذات صواريخ موجهة ، وقد أهله ذلك للحصول على رتبة كابتن . وفى سنة ١٩٦٥ تم ترقيته إلى رتبة عميد بحرى وتولى قيادة المدمرة البحرية فولتيلا . ومن سنة ١٩٦٦ وحتى ١٩٨٨ تولى قيادة القوات البحرية الأمريكية فى فيتنام برتبة لواء بحرى ثم حصل على رتبة أميرال عام سنة ١٩٧٠ .

**مارشال جورجى زوكوف ، الجيش السوفيتى ( ١٨٩٦ - ١٩٧٤ )**

تم تجنيد زوكوف فى الجيش الإمبراطورى الروسى وهو فى التاسعة عشرة من عمره . وخدم فى وحدات فرسان مختلفة وأصبح قائداً أثناء الحرب العالمية الأولى بعد أن فاز برتبتين إضافيتين . وفى سنة ١٩١٨ التحق بالجيش الأحمر وقاد سرية فرسان أثناء الحرب الأهلية الروسية . التحق زوكوف بعد ذلك ببعض الكليات الحربية ، منها " كريجس أكاديمى " فى ألمانيا وأكاديمية فرونزى العسكرية فى الاتحاد السوفيتى . وفى سنة ١٩٣٩ تولى قيادة الجيش السوفيتى الأول الذى هزم الجيش السادس اليابانى . وبعد الغزو الألمانى تقلد عدة قيادات مهمة منها قائداً للجبهة الغربية أثناء محاولة الألمان الاستيلاء على موسكو . احتلت قواته برلين وكان هو ممثل السوفيت فى قبول استسلام ألمانيا . وبعد الحرب تقلد عددًا من المناصب القيادية حتى أصبح نائباً لوزير الدفاع فى سنة ١٩٥٣ ، ثم وزيراً للدفاع بعد ذلك بعامين . وقد عزله خروشوف من هذا المنصب سنة ١٩٥٧ .




جورج باتون ـ جنرال بالجيش الأمريكي

**روح المبادرة:** « أنا لايعنيني أبداً أين موقع العدو أو ماذا ينوى أن يفعل، الذي أعرفه هو ماذا أنوى أنا أن أفعل ثم أبادر بعمله».

نابليون بونابرت

**التعبئة:** «إن السّر في اتقان فن الحرب يكمن في القدرة على السيطرة على خطوط الاتصالات».

السيد ويليام سليم ـ مارشال بالجيش البريطاني

**الشدة:** « أنا جنرال رائع عندما أكون منتصراً، هذا هو الحال مع الجميع، ولكن عندما لا تكون منتصراً ـ هنا يكمن الاختبار الحقيقي لقدرتك الإدارية».

أوليفر كروميل ـ مجلس اللوردات الإنجليزي

**الفرصة:** «لا تطرق الحديد وهو ساخن فقط ولكن اجعله ساخناً بطرقك إياه».

جون بول جونز ـ أميرال بحري، البحرية الأوروبية.

**المخاطرة:** « إن من لا يخاطر لا ينتصر».

ويلارد سكوت ـ فريق بالجيش الأمريكي.

**القوانين:** «يستطيع أي فرد أن ينفذ القانون، لكنه يستطيع بالعقل الذى منحه الله إياه أن يعرف متى يكسر هذا القانون»

كولين باول ـ جنرال بالجيش الأمريكي



**النجاح:** « ليس هناك أسرار للنجاح، لا تهدر وقتك بحثاً ع... تعد للفرصة عندما تتاح لك».

لويز بولر ـ فريق بالبحرية الأمريكية.

**النصر:** « إنهم على يميننا، وعلى يسارنا وهم أمامنا ومن خ... عوا الفرار منا هذه المرة».

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE

DAR ALOFOK دار الأفق
Address 91, Abbassia St, Cairo
Tel /Fax (02) 6850743
Mobile (010)1737700-(012) 2195382
E-mail alofok5@hotmail.com

Prentice Hall Press